

Kahr, Jasmin

Die Bedeutung einer Einkaufsabteilung in einem Klein und Mittleren
Unternehmen am Beispiel der Firma Steirerkraft Naturprodukte GmbH

eingereicht als
BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Internationales Management

Graz, 2009

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer: Prof. Dr. Andreas Hollidt

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	I
Tabellenverzeichnis	II
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangssituation	1
1.2. Problemstellung	1
1.3. Zielsetzung und Struktur der Arbeit	2
1.4. Themenabgrenzung	2
2. Begriffsdefinition - Glossar	3
2.1. Einkauf	3
2.2. Beschaffung	4
2.3. Supply Management.....	5
2.4. Logistik	6
2.5. KMU – Klein und Mittlere Unternehmen.....	7
3. Suche und Zusammenarbeit mit (potentiellen) Lieferanten	8
3.1. Zielsetzung des Kapitels.....	8
3.2. Suche nach potentiellen Lieferanten	9
3.3. Lieferantenauswahl	9
3.4. Einholen von Angeboten	10
3.5. Bewertung der Angebote und Auswahl der Lieferanten	11
3.5.1. Der Standort der Lieferanten	12
3.5.1.1. Local Sourcing	12
3.5.1.2. National Sourcing.....	12
3.5.1.3. International Sourcing	12
3.5.1.4. Global Sourcing.....	12
3.6. Risikovermeidung bei der Lieferantenauswahl.....	13
3.7. Optimierung der Lieferantenanzahl	14
3.8. Das Lieferanten-Bewertungs-System	17
3.8.1. Kriterien für eine Beurteilung und ein Monitoring.....	18
3.8.2. Wie kann man Risiken identifizieren?.....	19

3.9. Wertanalyse mit Lieferanten	19
3.10. Zusammenarbeit mit Lieferanten	20
3.11. Lieferantenpflege	21
3.12. Lieferantenbesuch – Auditierung der Lieferanten	22
3.13. Lieferantenerziehung	24
4. Erstellen einer Sortimentsübersicht	24
4.1. Zielsetzung des Kapitels	24
4.2. Materialien klassifizieren	25
4.3. ABC-Analyse	26
4.3.1. Einteilung in ABC-Güter	27
4.3.2. Schlussfolgerung aus der ABC-Analyse	28
4.3.3. Die XYZ-Analyse als Ergänzung der ABC-Analyse	30
4.4. Portfolio Analyse	31
4.4.1. Das Produktlebenszykluskonzept	33
4.4.2. Der Zusammenhang zwischen dem Produktlebenszykluskonzept und dem Produkt-Portfolio	34
4.4.3. Die Zusammenarbeit bei Make or buy	34
4.5. Steigerung der Effizienz	37
4.6. Steigerung der Effektivität	38
5. Beschaffungsplanung	38
5.1. Zielsetzung des Kapitels	38
5.2. Determinanten des Beschaffungsprozesses	39
5.3. Beschaffungsprinzipien	41
5.4. Bedeutung der Bestell- und Lagerhaltungskosten	42
5.5. Reduzierung der Einzelkosten	43
5.6. Reduzierung der Gemeinkosten	44
5.7. Die optimale Bestellmenge	44
5.8. Kontinuierliche Bestellsysteme	45
5.9. Kennzahlen der Materialwirtschaft	46
5.10. Sicherheitsbestand	47
5.11. Dispositionsart	48
5.12. Meldebestand	49

6. Der Einkauf in der Firma Steirerkraft Naturprodukte GmbH	51
6.1. Einführung in das Unternehmen	51
6.1.1. Factsheet	51
6.1.2. Sortiment	52
6.2. Ausgangssituation – Zielsetzung des Kapitels	52
6.3. Der Einkauf als Erfolgsfaktor eines Unternehmens	53
6.4. Beschaffungsweg	53
6.5. Umsetzung der ABC-Analyse	54
6.6. Ermittlung der optimalen Bestellmenge	56
6.7. Ermittlung des Einstandspreises	57
6.8. Lieferantenbeziehungen	58
6.9. Wareneingangskontrolle	59
6.10. Veränderungen seit Einführung der Einkaufsabteilung	61
7. Zusammenfassung - Schlussfolgerung	62
 Literaturverzeichnis	 III
Eidesstattliche Erklärung	IV

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Einkaufswirkung auf Ergebnis und ROI	3
Abb. 2:	Beispiel für die Auswirkung einer 4%igen Kostensenkung im materialwirtschaftlichen Bereich (Angaben in Mio. DM)	4
Abb. 3:	Veränderung der Zusammenarbeit	6
Abb. 4:	Wertanalyse-Team mit Lieferanten.....	20
Abb. 5:	ABC-Analyse (Grundschemata)	26
Abb. 6:	Portfolio-Analyse (Grundschemata)	31
Abb. 7:	Portfolio-Analyse für die Wirkungsweise	32
Abb. 8:	Positionierung der Lieferanten in der Matrix des Marktmacht-Portfolios	32
Abb. 9:	Produktlebenszyklus-Phasen	33
Abb. 10:	Portfolio-Analyse: Make-Or-Buy Technologie	36
Abb. 11:	Fragenkatalog "Kosten"	36
Abb. 12:	Entscheidungs-Analyse.....	37
Abb. 13:	Bestellen nach Erreichen eines erhöhten Sicherheitsbestandes	48
Abb. 14:	Strukturelemente des Meldebestandsverfahrens	50
Abb. 15:	Auswertung der ABC-Analyse.....	54
Abb. 16:	Grafische Darstellung der ABC-Analyse	54
Abb. 17:	Wareneingangsprotokoll der Firma Steirerkraft.....	60

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Definition eines KMU.....	7
Tab. 2:	Problemfelder und Wahlmöglichkeiten im Rahmen der Lieferantenstrukturpolitik.....	8
Tab. 3:	Beispiel einer Nutzwertanalyse.....	11
Tab. 4:	Vorteile des Single Sourcing und Multiple Sourcing	13
Tab. 5:	Lieferantenkonzepte, Teil 1	15
Tab. 6:	Lieferantenkonzepte, Teil 2	16
Tab. 7:	Ausschnitt aus einem Selbstauskunftsbogen	23
Tab. 8:	Grenzen in der ABC-Analyse	28
Tab. 9:	Arbeitsübersicht zur ABC-Analyse.....	29
Tab. 10:	ABC-/XYZ-Analyse	30
Tab. 11:	Vor- und Nachteile langfristiger Lieferantenbeziehungen	58

1. Einleitung

1.1. Ausgangssituation

Da Waren- und Lagerhaltungskosten im Unternehmen sehr hoch sind, gewinnt die Materialwirtschaft immer mehr an Bedeutung. Je nach Branche machen diese bis zu ca. 75 % des Umsatzes aus. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, steht die Minimierung der Kosten im Vordergrund. Der Gewinn kann daher leichter über Einsparungen beim Einkauf als durch Erhöhung des Absatzes gesteigert werden.

Die steigende Bedeutung der Beschaffung für den Unternehmenserfolg wird immer stärker. Durch diese „neuen“ Entwicklungen ändern sich die Aufgaben des Einkaufs immer mehr in Richtung – Lieferant = Geschäftspartner. Die Zeiten in denen nur der Preis verhandelt wurde sind definitiv vorbei.

1.2. Problemstellung

Wie schon erwähnt war der Einkauf in der Vergangenheit nur durch operatives Handeln geprägt. Die aktuellen Bedarfe wurden gedeckt. Die Gegenwart jedoch wird durch gezieltes Handeln und Taktieren geprägt.

Für die Umsetzung dieser Denkweise bedarf es im Vorhinein einige notwendige Schritte um den gewünschten Erfolg zu erzielen. Lieferanten müssen sorgfältig ausgewählt werden, um mit ihnen in Zukunft ein partnerschaftliches Verhältnis aufbauen zu können. Längerfristige Vereinbarungen, die über laufende Preisvereinbarungen deutlich hinausgehen, können das Tor zur Zukunft aufstoßen.

Dies hat zur Folge, dass die Beschaffung eines Gutes erst dann erfolgen kann, wenn einige Grundvoraussetzungen (wie Qualität, Bestell- und Lagerhaltungskosten, optimale Bestellmenge, usw.) abgeklärt wurden. Wichtig ist also, dass durch geschicktes Handeln alle Vorteile einer Beschaffung genutzt werden.

1.3. Zielsetzung und Struktur der Arbeit

Die Arbeit soll zeigen welche Schritte notwendig sind um eine Einkaufsabteilung in einem Unternehmen effizient führen zu können. Der erste Teil soll aufzeigen welche Möglichkeiten es gibt, Lieferanten zu finden und mit ihnen zusammen zu arbeiten. Im zweiten Teil wird auf die Möglichkeiten eingegangen eine Sortimentsübersicht zu erhalten. Im dritten Teil werden einige Kosten der Beschaffung und mögliche Optimierungsmöglichkeiten aufgezählt.

Am Beispiel der Firma Steirerkraft Naturprodukte GmbH soll am Ende der Arbeit gezeigt werden, welche Vorteile der Einkauf für ein Unternehmen und deren Wertschöpfungskette bringt.

1.4. Themenabgrenzung

Die Arbeit konzentriert sich auf die wesentlichen Aufgaben einer Einkaufsabteilung vor der endgültigen Bestellung eines Gutes. Themen wie Marktforschung oder Beschaffungsmarketing würden den Umfang der Arbeit sprengen.

Maßgeblich geprägt wird diese Arbeit durch die Erfahrungen mit dem Einkauf in der Firma Steirerkraft Naturprodukte GmbH.

2. Begriffsdefinition - Glossar

2.1. Einkauf

„Der Begriff Einkauf wird häufig verwendet, wenn man die operativen Tätigkeiten hervorheben will. (...) Allerdings vollzieht sich eine Differenzierung zwischen der reinen Bestelltätigkeit eines verwaltenden/alten Einkaufs und dem gestaltenden/modernen Einkauf. Letzterer versucht, zu einer Optimierung des Preis-/Leistungsverhältnisses zu gelangen und das reine Preisdicken zu überwinden. Um dieses Ziel zu erreichen, sind seine Hauptaktivitäten die Beschaffungsmarktforschung, der qualifizierte Angebotsvergleich und die Ver-gabeverhandlung, während die Bestellabwicklung in den Hintergrund tritt.“¹

Eine wichtige Aufgabe darf nicht vergessen werden, dass der Einkauf den Bezug zum Kundenauftrag nicht verliert. Zum anderen muss der Einkauf in der Lage sein, die Interessen des Unternehmens im Beschaffungsmarkt wahr-zunehmen. Dies ist aus unbedeutender Position nur schwer durchführbar!

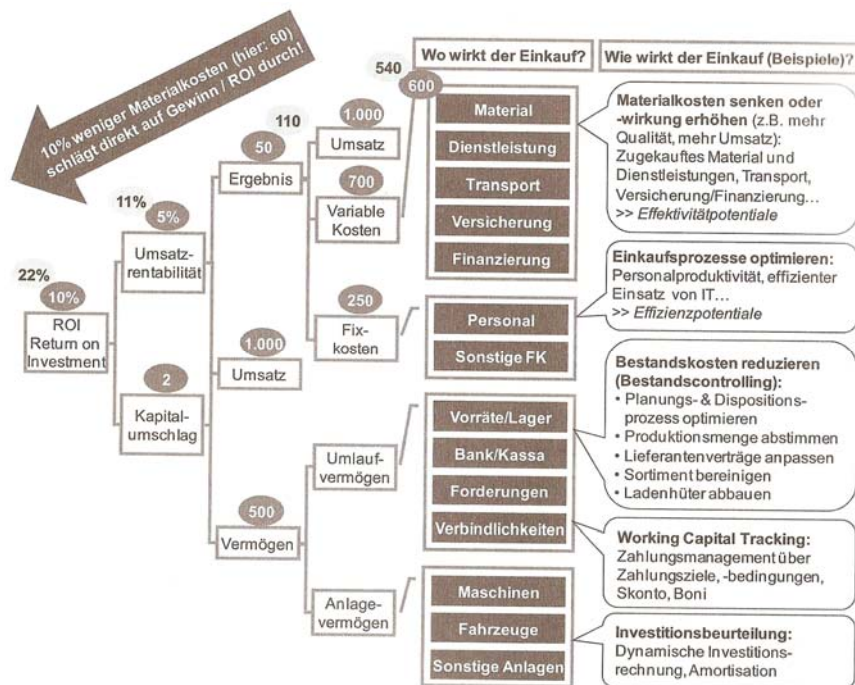


Abb. 1: Einkaufswirkung auf Ergebnis und ROI²

¹ Arnolds, Hans: Materialwirtschaft und Einkauf: praxisorientiertes Lehrbuch / Arnolds; Heege; Tussing. – 9., vollst. Überarb. und erw. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 1996, S. 22.

² Quelle: FH Joanneum, Copyright © Industrial Management/Industriewirtschaft Werk-VI-Straße 46, 8605 Kapfenberg / Österreich, www.fh-joanneum.at/iwi, S. 2.

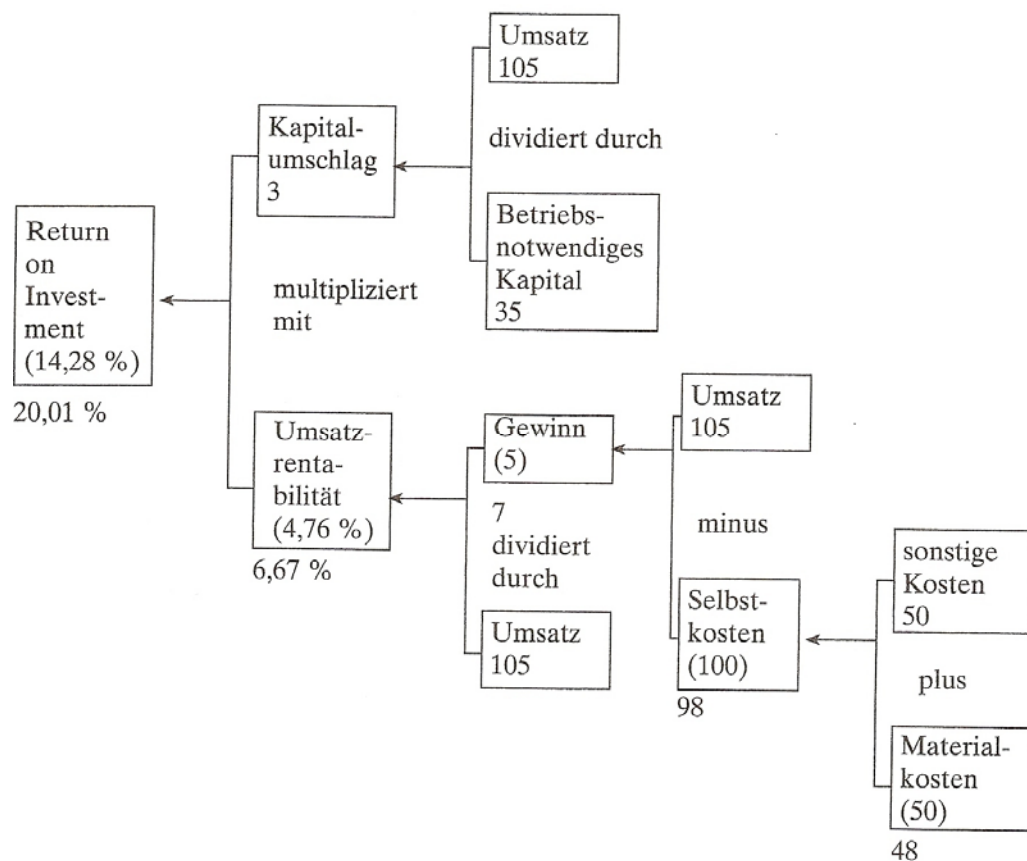


Abb. 2: Beispiel für die Auswirkung einer 4%igen Kostensenkung im materialwirtschaftlichen Bereich (Angaben in Mio. DM)³

2.2. Beschaffung

„Zur Beschaffung (i.w.S.) zählen all jene Maßnahmen, die die Versorgung der Unternehmensprozesse mit nicht selbst erstellten Gütern zum Ziel haben. Trotz annähernd gleichlautender Definition ist das **Begriffsverständnis** der Beschaffung durchaus **heterogen**. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der zu beschaffenden Güter (**Beschaffungsobjekte**).

³ Quelle: Arnolds, Hans: Materialwirtschaft und Einkauf: praxisorientiertes Lehrbuch, Heege; Tussing. – 9., vollst. Überarb. und erw. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 1996, S. 33.

Die Verfechter einer „umfassenden Beschaffungslehre“ zählen zu Beschaffungsobjekten die Inputfaktoren Personal, Kapital, Anlagen, Material und Information. (...) Der **Aufgabenumfang** der Materialbeschaffung erstreckt sich unter anderem auf die Teilaufgaben Bedarfsanalyse und Bedarfsermittlung, Beschaffungsmarktforschung, Analyse der Lieferquellen, Lieferantenverhandlung, Bewertung und Auswahl von Lieferanten, Vertragsabschluss sowie Anlieferung und Bereitstellung der Beschaffungsgüter.“⁴

2.3. Supply Management

„Eine weitere Facette des Kundenorientierungs-Programms ist die Neuordnung der Versorgung, der Zusammenarbeit mit Lieferanten. Diese Form der Zusammenarbeit wird als Supply Management bezeichnet. In dieser Zusammenarbeit wird der Lieferant als strategischer Partner erkannt und anerkannt. Zusammenarbeit in der Form von Supply Management kann nicht mit einer Fülle von Lieferanten praktiziert werden. Beim Supply Management steht die strategische Partnerschaft, die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Vordergrund. Diese begrenzt für eine bestimmte Zeitdauer den Wettbewerb, schließt ihn weitgehend aus. Dies bedeutet die Abkehr von der klassischen Denkweise.

Die in jedem Einzelfall mindestens drei einzuholenden Angebote, von denen das offenbar preisgünstigste zur Bestellung führt, sind damit überflüssig. Der günstigste (optimale) Lieferant ist bereits im Vorfeld ermittelt und festgelegt. Es gilt, den optimalen Lieferanten für die jeweilige Material- oder Leistungsgruppe zu finden und festzulegen.“⁵

⁴ Bedacht, Franz: Global Sourcing: Analyse und Konzeption der internationalen Beschaffung / Franz Bedacht. Mit einem Geleitw. von Arnold Picot. – Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.; Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 9. f.

⁵ Orths, Heinrich: Von der Kundenorientierung zum Supply Management / Heinrich Orths. – Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 10. f.

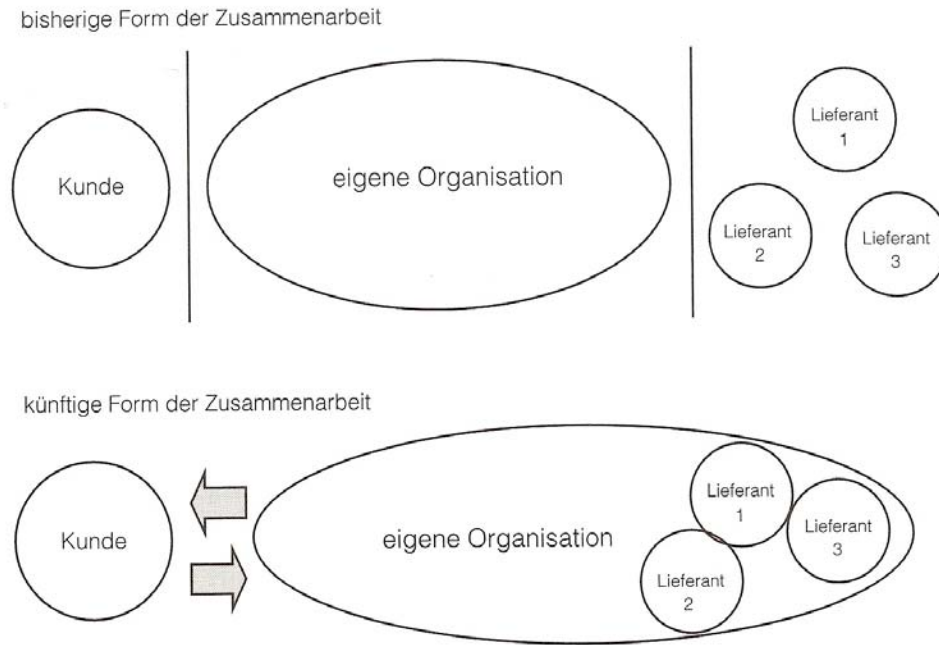


Abb. 3: Veränderung der Zusammenarbeit⁶

2.4. Logistik

Hierbei stehen Untersuchungen von Transport-, Lager- und Umschlagsvorgängen im Vordergrund. Aber auch die damit eng zusammenhängenden Probleme des Handlings sowie Fragen der transport-, lager- und umschlagsgerechten Verpackung müssen zum Begriff der Logistik gerechnet werden bis hin zur Auswahl der jeweils geeigneten Logistikdienstleister. Aber auch die Einbeziehung der Lieferanten und Frachtführer in die Versorgungskette ist ein wichtiges Element zur Senkung der Lager- und Bestellabwicklungskosten.⁷

⁶ Quelle: Orths, Heinrich: Von der Kundenorientierung zum Supply Management – Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 11.

⁷ Vgl. Arnolds, Hans: Materialwirtschaft und Einkauf: praxisorientiertes Lehrbuch / Arnolds; Heege; Tusing. – 9., vollst. Überarb. und erw. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 1996, S. 23. f.

2.5. KMU – Klein und Mittlere Unternehmen

Klein und Mittlere Unternehmen ist die Sammelbezeichnung für Unternehmen, die definierte Grenzen hinsichtlich Beschäftigungszahl, Umsatzerlös und Bilanzsumme nicht überschreiten. In der Regel ist die Rechtsform nicht relevant.

Typ	Beschäftigte		Umsatzerlös (Mio €)		Bilanz- summe (Mio €)
Kleinstunternehmen	< 10	und	≤ 2	oder	≤ 2
Kleine Unternehmen	< 50	Und	≤ 10	oder	≤ 10
Mittlere Unternehmen	< 250	und	≤ 50	oder	≤ 43

Tab. 1: Definition eines KMU⁸

Für die Anerkennung als Klein und Mittleres Unternehmen durch die EU ist es weiterhin nötig, dass maximal 25 % des Unternehmens im Besitz von Firmen sein darf, die dieser Definition nicht entsprechen. KMU sind die sozial und wirtschaftlich vorherrschende Unternehmensgrößen. In der Europäischen Union stellen sie ca. 99 % aller Unternehmen.

⁸ Quelle: EU-Kommission, Aug 2008

3. Suche und Zusammenarbeit mit (potentiellen) Lieferanten

3.1. Zielsetzung des Kapitels

Das folgende Kapitel zeigt, wie wichtig der richtige Lieferant für ein Unternehmen ist und was es bedeutet einen Lieferanten als „Geschäftspartner“ zu bezeichnen. Des Weiteren werden einige Punkte genannt, die zur Wahl des richtigen Lieferanten dienen.

In Tabelle 2 soll nur ein kleiner Teil genannt sein, in der einige Punkte zur Entscheidung der Lieferantenauswahl aufgezählt werden.

Problemfelder	Beschaffungsalternativen
1. Funktionsumfang des Beschaffungsobjekts	Systemlieferant/Teillieferant
2. Standort des Lieferanten	Global Sourcing/Local Sourcing
3. Anzahl der Lieferanten	Single Sourcing/Multiple Sourcing
4. Beschaffungsweg	Erzeuger/Händler
5. Größe des Lieferanten	Großer Lieferant/Kleiner Lieferant
6. Dauer der Geschäftsbeziehung	Stammlieferanten/Wechselnde Lieferanten
7. Gegengeschäftspotential	Gegengeschäftspartner/Anbieter ohne Gegengeschäftspotential
8. Konzernzugehörigkeit	Konzernter Lieferant/Externer Lieferant

Tab. 2: Problemfelder und Wahlmöglichkeiten im Rahmen der Lieferantenstrukturpolitik⁹

⁹ Quelle: Arnolds, Hans: Materialwirtschaft und Einkauf: praxisorientiertes Lehrbuch, Heege; Tussing. – 9., vollst. Überarb. und erw. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 1996, S. 264.

3.2. Suche nach potentiellen Lieferanten

„Die Suche nach Anbietern der benötigten Beschaffungsgüter setzt voraus, dass der für die jeweilige Beschaffungsgutskategorie relevante Beschaffungsmarkt abgegrenzt wird. Die *sachliche* Abgrenzung des relevanten Beschaffungsmarktes bedeutet, dass nur diejenigen Lieferanten zur Gruppe der Anbieter gezählt werden, die Güter produzieren, mit denen ein bestimmter gegebener Bedarf der nachfragenden Unternehmung befriedigt werden kann.

Der relevante Beschaffungsmarkt ist ferner *zeitlich* abzugrenzen. Dies besagt, dass die Unternehmung eine Entscheidung darüber zu treffen hat, über welchen Zeitraum hinweg eine Beschaffungsaktivität aufrechterhalten werden soll. Wird ein Beschaffungsgut sehr schnell benötigt, scheiden potenzielle Lieferanten, die nur mit einer beträchtlichen Lieferzeit dieses Gut anbieten können, von vornherein aus.“¹⁰

3.3. Lieferantenauswahl

Bei der Lieferantenauswahl ist die Hauptfrage, ob der billigste oder der beste Lieferant ausgewählt werden soll. Geht es nur um das preisgünstigste Angebot, handelt es sich um ein reines Kalkulationsproblem. Häufig geht es jedoch nicht nur um den Preis, sondern auch um

- die Qualität
- die Lieferkonditionen
- die Lieferzuverlässigkeit
- die Nebenleistungen

In diesem Fall sind die einzelnen Faktoren zunächst zu bewerten und dann gemäß ihrer Bedeutung zu gewichten.

¹⁰ Hammann, Peter: Beschaffungsmarketing: e. Einf. / Peter Hammann; Werner Lohrberg. – Stuttgart: Poeschel, 1986, S. 27. f.

		Alternativen					
Beurteilungs- kriterien	Gewichtung	Dienstleister A		Dienstleister B		Dienstleister C	
		Bew.- F.	Nutz- wert	Bew.- F.	Nutz- wert	Bew.- F.	Nutz- wert
Leistungsangebot	0,35 (=35 %)	7	2,45	5	1,75	6	2,10
Flexibilität	0,15	6	0,90	7	1,05	8	1,20
Durchschnittliche Lieferzeit	0,15	6	0,90	7	1,05	6	0,90
IT-Anforderungen	0,20	8	1,60	5	1,00	5	1,00
Entwicklungs- potenzial	0,15	6	0,90	9	1,35	8	1,20
Gesamtnutzwert	1,00		6,75		6,20		6,40

Tab. 3: Beispiel einer Nutzwertanalyse¹¹

3.4. Einholen von Angeboten

In der Praxis werden meist nicht alle vorhandenen Lieferanten zur Abgabe eines Angebots aufgefordert. Der Markt wird bei der Angebotseinholung bereits weiter eingegrenzt. Im Vordergrund stehen die Senkung der Kosten und Lieferanten die Lösungsvorschläge unterbreiten können.

Es kommt nicht selten vor, dass am Ende der Hauslieferant wieder den Zuschlag erhält. Durch Einholung der Angebote von verschiedenen Lieferanten können aber Konditionen wie Preis, Liefertermin, usw. neu verhandelt werden. Zudem erhöht sich die Möglichkeit durch die Markttransparenz neue Lieferanten ausfindig zu machen.

¹¹ Quelle: Schäfer, Harald: Einkaufsdienstleistungen via Internet: mit eProcurement und eTrading Services erfolgreich Kosten senken; Burkhard Schäfer. – Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 2001, S. 48.

3.5. Bewertung der Angebote und Auswahl der Lieferanten

Sobald alle Angebote eingelangt sind, müssen diese nach bestimmten Kriterien analysiert werden. Diese Kriterien werden von Branche zu Branche unterschiedlich sein.

Relevante Kriterien für den Vergleich sind:

- Die technische Modernität des Beschaffungsgutes
- Die funktionale Zuverlässigkeit des Beschaffungsgutes
- Der Preis
- Die Zahlungs- und Lieferbedingungen
- Der Service des Anbieters
- Die Lieferfrist
- Die als Referenzen genannten Unternehmen
- Das Ansehen der Lieferanten
- Das Gegengeschäftspotential

Nach dem Angebotsvergleich kommt es in der Regel zu Verhandlungen zwischen den Unternehmen. Sobald die Verhandlungen abgeschlossen sind, kommt es zur Auftragsvergabe. Sollten mehrere Lieferanten beauftragt werden, bedarf es noch einer Aufteilung des Auftrags.¹²

Jedem Einkäufer sollte die Tatsache bewusst sein, dass die Preise von Materialien und Teilen allein kein ausreichendes Kriterium bei der Lieferantenauswahl darstellen. Die Qualität war, ist und bleibt ein wichtiges Kriterium!

¹² Vgl. Hammann, Peter: Beschaffungsmarketing: e. Einf. / Peter Hammann; Werner Lohrberg. – Stuttgart: Poeschel, 1986, S. 32.

3.5.1. Der Standort der Lieferanten

Der Standort der Lieferanten gewinnt immer mehr an Bedeutung. Folgende Möglichkeiten stehen dem Einkauf zur Beschaffung der benötigten Ressourcen zur Verfügung.

3.5.1.1. Local Sourcing

Der Standort des Lieferanten befindet sich in unmittelbarer Nähe. Die Entfernung ist nicht genau zu definieren. Man bezieht sich üblicherweise auf eine Stadt oder Region.

3.5.1.2. National Sourcing

Von National Sourcing wird gesprochen, wenn der Standort des Lieferanten und der beziehenden Unternehmung im gleichen Land liegen. Der Warenverkehr ist nicht grenzüberschreitend.

3.5.1.3. International Sourcing

Der Warenverkehr findet grenzüberschreitend statt. Der Lieferant muss aber nicht unbedingt ein ausländisches Unternehmen sein. Es kann sich auch um einen Händler handeln, der seine Waren aus dem Ausland bezieht.

3.5.1.4. Global Sourcing

Global Sourcing liegt vor, wenn ein Abnehmer den Beschaffungsmarkt weltweit bearbeitet. Die Erfolgspotentiale werden mit Global Sourcing ausgeweitet und ermöglichen den Unternehmen sich weltweit Beschaffungsvorteile zu sichern. Es wird versucht, die Beschaffung von Unternehmen sowohl qualitäts- als auch kostenmäßig zu optimieren.

3.6. Risikovermeidung bei der Lieferantenauswahl

Die Anzahl der Lieferanten sollte begrenzt sein. Der Trend geht eindeutig in Richtung „Single Sourcing“, d.h. für ein Material gibt es nur einen Lieferanten. Langfristige Vereinbarungen sollten erst dann getroffen werden, wenn über den infrage kommenden Lieferanten genug positive Informationen vorhanden sind.

„Ein guter Lieferant ist doppelt so sicher wie zwei weniger gute!“¹³

„Für eine Beschränkung auf nur einen Lieferanten je Beschaffungsobjekt (**Single Sourcing**) spricht vor allem die Minimierung der Komplexität in der Koordination der Transaktionsbeziehungen. **Multiple Sourcing** hingegen bietet neben weiteren Vorteilen insbesondere die Möglichkeit der Risikostreuung und der Vermeidung von Abhängigkeiten. Während Single Sourcing in der Regel auf langfristigen Lieferantenbeziehungen basiert, lässt Multiple Sourcing auch kurzfristige Bindungen zu.“¹⁴

Vorteile des Single Sourcing	Vorteile des Multiple Sourcing
<ul style="list-style-type: none">- Vereinfachte Koordination durch kleineren Lieferantenkreis- verbesserte Kommunikation durch engere Zusammenarbeit- verbesserte Qualität durch gemeinsame Qualitätssicherungssysteme- Preis- und Konditionenvorteile durch größere Beschaffungsmengen- Ausnutzen von Erfahrungskurveneffekten beim Lieferanten- geringere Probleme im Know-how-Schutz	<ul style="list-style-type: none">- Möglichkeit der Abfederung von Produktionsstörungen und -unterbrechungen beim Lieferanten- größere Flexibilität bei Bedarfschwankungen- Vermeidung von Abhängigkeiten- niedrigere Preise durch Wettbewerb unter den Lieferanten

Tab. 4: Vorteile des Single Sourcing und Multiple Sourcing¹⁵

¹³ Orths, Heinrich: a.a.O., S. 59.

¹⁴ Bedacht, Franz: a.a.O., S. 87. f.

¹⁵ Quelle: Bedacht, Franz: Global Sourcing: Analyse und Konzeption der internationalen Beschaffung. Mit einem Geleitw. von Arnold Picot. – Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.; Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 87.

3.7. Optimierung der Lieferantenanzahl

Auf die Entscheidung, ob der Betriebsbedarf für ein bestimmtes Material durch Single Sourcing, Dual Sourcing oder Multiple Sourcing gedeckt werden soll, wirkt eine Reihe von Bestimmungsfaktoren ein. Zu nennen sind insbesondere:

- Die Größe des Betriebsbedarfs und seine Schwankungen
- Die Marktstruktur und die Anzahl der Lieferanten
- Die Größe der Lieferanten
- Die Zuverlässigkeit bzw. Unzuverlässigkeit der (des) Lieferanten
- Die technische Komplexität des Beschaffungsobjekts.¹⁶

Die Anzahl der Lieferanten hängt oft von dem zu beschaffenden Produkt ab. Die Optimierung der Lieferantenanzahl bedarf einer strategischen Vorgehensweise. Diese sollte entsprechend gezielt durchgeführt werden. Die Zukunft gehört der Gemeinsamkeit, der Übereinstimmung im Vorgehen.

¹⁶ Vgl. Arnolds, Hans a.a.O.: S. 282.

Merkmale	Single Sourcing	Sole Sourcing
Anzahl der Lieferanten	1	1 (da es nur einen möglichen Anbieter gibt)
Ziele des Abnehmers	<ul style="list-style-type: none"> - Senkung des Einstandspreises - Hohe Qualität der Vorprodukte durch aktiven Aufbau eines leistungsstarken und innovativen Lieferanten 	-
Art der auszu-tauschenden Güter	<ul style="list-style-type: none"> - Güter mit hoher Spezifität - Kundenspezifisch - Güter mit hohen Fixkosten 	<ul style="list-style-type: none"> - Engpassgüter - Güter, für die es nur einen Anbieter gibt
Art der Zulieferer-Abnehmer-Beziehung	<ul style="list-style-type: none"> - Institutionelles und persönliches Vertrauen - Gefahr von opportunistischem Verhalten auf beiden Seiten ist erheblich (wechselseitig asymmetrische Informationsverteilung) 	<ul style="list-style-type: none"> - Monopolstellung des Lieferanten - Abhängigkeit des Abnehmers
Fristigkeit der Zulieferer-Abnehmer-Beziehung	<ul style="list-style-type: none"> - Langfristige Ausrichtung - Rahmenverträge mit relativ langer Laufzeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Solange Monopolstellung des Lieferanten erhalten bleibt
Substituierbarkeit des Zulieferers	<ul style="list-style-type: none"> - Lieferant ist kurzfristig nicht substituierbar, da hohe Austrittsbarriere besteht - Gefahr eines Produktionsstopps bei Ausfall des Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> - Lieferant ist kurzfristig nicht substituierbar; - Substituierbarkeit erst durch Entwicklung eines zweiten Anbieters möglich
Gegenseitige Abhängigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Hoch 	<ul style="list-style-type: none"> - Abhängigkeit von einem Lieferanten
Wettbewerbssituation	<ul style="list-style-type: none"> - Förderung eines bilateralen Monopols durch Spezifizierung des Transaktionsobjektes 	<ul style="list-style-type: none"> - Monopolstellung des Lieferanten

Tab. 5: Lieferantenkonzepte, Teil 1¹⁷

¹⁷ Quelle: FH Joanneum, Copyright © Industrial Management/Industriewirtschaft Werk-VI-Straße 46, 8605 Kapfenberg / Österreich, www.fh-joanneum.at/iwi, S. 130.

Merkmale	Dual Sourcing	Multiple Sourcing
Anzahl der Lieferanten	2	> 2
Ziele des Abnehmers	<ul style="list-style-type: none"> - Ausnutzung der Vorteile von Single Sourcing - Keine Abhängigkeit von nur einem Lieferanten - Wettbewerb bleibt erhalten 	<ul style="list-style-type: none"> - Niedrige Einstandspreise durch Förderung des Wettbewerbs unter den Lieferanten - Reduktion des Versorgungsrisikos durch Auftragsplitting
Art der auszu-tauschenden Güter	<ul style="list-style-type: none"> - Spezifität der Güter kaum relevant - Güter mit hoher bis geringer Spezifität 	<ul style="list-style-type: none"> - Güter mit geringer Komplexität und Spezifität sowie guter marktlicher Verfügbarkeit - Standardgüter
Art der Zulieferer-Abnehmer-Beziehung	<ul style="list-style-type: none"> - Ähnlich wie bei Single Sourcing - Gefahr des opportunistischen Verhaltens wird aber durch zwei Lieferanten reduziert 	<ul style="list-style-type: none"> - Beziehung rein auf Transaktion ausgerichtet - Gefahr von opportunistischem Verhalten ist wegen der vorhandenen Markttransparenz gering bzw. ausgeschlossen
Fristigkeit der Zulieferer-Abnehmer-Beziehung	<ul style="list-style-type: none"> - Langfristige Ausrichtung - Rahmenverträge mit relativ langer Laufzeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurzfristige Ausrichtung - Rahmenverträge mit kurzer Laufzeit oder überhaupt keine Rahmenverträge
Substituierbarkeit des Zulieferers	<ul style="list-style-type: none"> - Lieferanten sind kurzfristig nicht substituierbar, da hohe Austrittsbarrieren bestehen - Gefahr eines Produktionsstopps bei Ausfall eines Lieferanten durch zweiten Lieferanten reduziert 	<ul style="list-style-type: none"> - Lieferant ist kurzfristig substituierbar, da prinzipiell keine Austrittsbarrieren bestehen und für neue Anbieter der Markt leicht zugänglich ist
Gegenseitige Abhängigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Hoch 	<ul style="list-style-type: none"> - Niedrig
Wettbewerbssituation	<ul style="list-style-type: none"> - Spezifizierung des Transaktionsobjektes - Wettbewerbssituation bleibt erhalten 	<ul style="list-style-type: none"> - Förderung des Wettbewerbs unter den Lieferanten

Tab. 6: Lieferantenkonzepte, Teil 2¹⁸

¹⁸ Quelle: FH Joanneum, Copyright © Industrial Management/Industriewirtschaft Werk-VI-Straße 46, 8605 Kapfenberg / Österreich, www.fh-joanneum.at/iwi, S. 131.

3.8. Das Lieferanten-Bewertungs-System

„Jedes Unternehmen hat die Lieferanten, die es verdient.“¹⁹

Im Praxisvergleich hat sich dieser Satz durchaus schon bewahrheitet. Jedes Unternehmen kann sich seine Lieferanten frei auswählen. Bereits hier entscheidet das Unternehmen welche Kriterien wichtig sind (wie Preis, Zuverlässigkeit, Qualität, usw.). Wird der Preis als Hauptkriterium gewählt, kann man durchaus von einer „Schuldfrage“ sprechen.

Weitere Fehler die ein Unternehmen mit dem Umgang der Lieferanten machen kann sind z.B.:

- unvereinbarte Mengenvorgaben
- häufige Bestelländerungen
- unangemessener Preisdruck
- unabgestimmte technische Änderungen
- überzogene Qualitätsvorschriften

Ein Instrument zur Lieferantenpflege bzw. Lieferantenerziehung ist das Lieferanten-Bewertungs-System. Die Leistungen und Fehlleistungen eines Lieferanten werden systematisch erfasst und ausgewertet. Es soll eine objektive Beurteilung des Lieferanten bzw. der Zusammenarbeit ermöglichen.²⁰

¹⁹ Orths, Heinrich: a.a.O., S. 64. (Hervor. d. Verf.)

²⁰ Vgl. Orths, Heinrich: Von der Kundenorientierung zum Supply Management / Heinrich Orths. – Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 64. f.

3.8.1. Kriterien für eine Beurteilung und ein Monitoring

„Es darf nicht übersehen werden, dass Lieferanten und Produkte in gegenseitiger Interdependenz stehen; Optimierungen auf der einen Seite beeinflussen auch die andere Seite. Für ein zukunftsgerichtetes und engpassorientiertes Monitoring der Zukaufteile und die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen ist deshalb eine ganzheitliche Betrachtung erforderlich.

Da das Kriterium Lieferant viele Unterkriterien enthält, wird es weiter untergliedert. Durch dieses Herauslösen der lieferantenrelevanten Kriterien können auch in Unternehmen bereits vorhandene Lieferantenbewertungssysteme in die Kriterienmatrix integriert werden.

Die dargestellten Kriterien sind eine umfassende Vorgabe um die relevanten Eigenschaften der Zukaufteile, deren Lieferanten sowie inner- und außerbetriebliche Einflüsse abzubilden. Eine Berücksichtigung aller genannten Kriterien bedingt aber einen sehr großen Datenerhebungs- und Wartungsaufwand. Daher ist es zwingend notwendig, aus der Vielzahl von Kriterien jene auszuwählen, welche für die jeweiligen Anforderung der Unternehmen von Bedeutung sind. Nach der Auswahl der Kriterien müssen auch noch Richtlinien für die einzelnen Kriterien festgelegt werden. Speziell sind das folgende Aspekte.

- Wartungsintervall: Wie oft in welchem Zeitraum?
- Zuständigkeit für die Wartung: Wer macht was?
- Kritikalität: Wann liegt ein Risiko vor? „²¹

²¹ FH Joanneum: Copyright © Industrial Management/Industriewirtschaft Werk-VI-Straße 46, 8605 Kapfenberg / Österreich, S. 97. ff.

3.8.2. Wie kann man Risiken identifizieren?

„Entsprechend der gesetzten Rahmenbedingungen müssen die einzelnen Inhalte in gewissen Mindestzeitabständen gewartet werden. Ein *Risiko* stellt die Möglichkeit einer absehbaren negativen Auswirkung auf ein Unternehmen und seine wirtschaftliche Lage durch das Eintreten eines ungewollten zukünftigen Ereignisses dar. Risiken können beispielsweise in folgenden Bereichen auftreten:

- Allgemeine externe Risiken (z.B. gesetzliche Vorschriften, politische Verhältnisse),
- Leistungswirtschaftliche Risiken (z.B. Beschaffungsmarkt, Technik),
- Finanzwirtschaftliche Risiken (z.B. Währung, Liquidität) und
- Risiken aus Management und Organisation (z.B. Qualität des Personals).“²²

3.9. Wertanalyse mit Lieferanten

Oft sind Unternehmen nicht mehr in der Lage die Möglichkeiten der Kostensenkung bzw. Produktverbesserung im eigenen Unternehmen zu überschauen. Dies liegt häufig an der Produktvielfalt und der immer steigenden Spezialisierung. Immer mehr Unternehmen gehen deshalb dazu über, den Lieferanten bei der Suche nach günstigeren Alternativen einzuschalten.

Der Lieferant wird somit gefordert eine Wertanalyse zu erstellen. Niemand anderer kennt seine Produkte und somit auch die Verbesserungsmöglichkeiten besser als der Lieferant (Hersteller) selbst. Durch die wertanalytischen Vorschläge und Anregungen des Lieferanten können zukünftige Potenziale voll ausgeschöpft werden.

²² FH Joanneum: a.a.O.: S. 105. f.

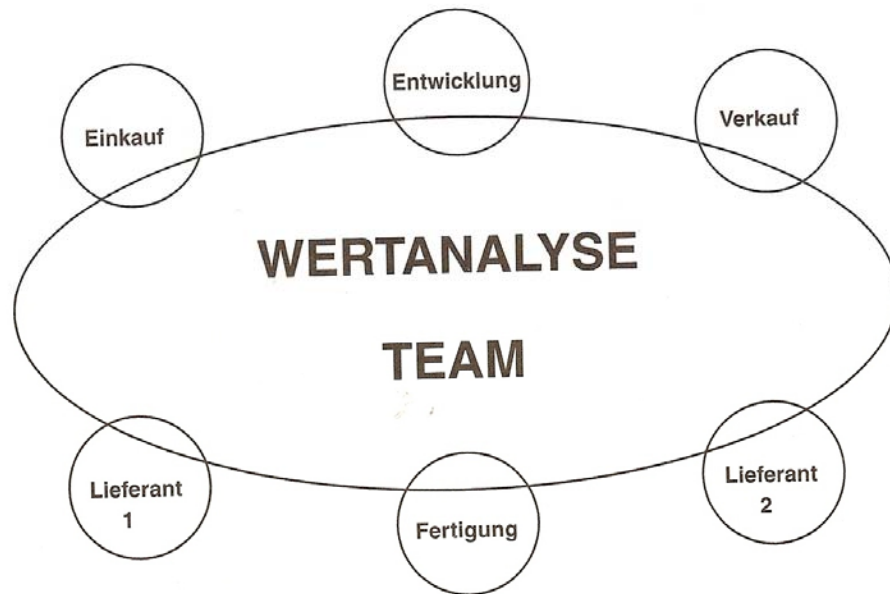


Abb. 4: Wertanalyse-Team mit Lieferanten²³

3.10. Zusammenarbeit mit Lieferanten

Vorraussetzung für eine gemeinsame Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Abnehmer ist, dass bereits eine langjährige und vertrauensvolle Partnerschaft besteht. Ohne diese Vorraussetzungen wird kein positives Ergebnis erzielt werden. Auf der anderen Seite sollte der Lieferant den Abnehmer und seine Bedürfnisse genau kennen, nur dann kann er auch effiziente Lösungsvorschläge bringen. Die neuen Zielsetzungen werden nur erreichbar sein, wenn auch die Lieferanten ausreichend informiert sind.

In der Praxis hat sich auch gezeigt, dass eine unangemessene Entfernung und etwaige Sprachdifferenzen die Arbeit erheblich erschweren. Fakt ist jedoch, dass nicht nur der Abnehmer von solchen Partnerschaften profitiert, auch der Lieferant kann seinen Nutzen aus Synergie-Effekten ziehen. Ein wesentlicher Nachteil bei einer Zusammenarbeit mit dem Lieferanten ist auch die gegenseitige Abhängigkeit, die gravierende Anpassungsmaßnahmen nach sich ziehen kann.

²³ Quelle: Orths, Heinrich: Von der Kundenorientierung zum Supply Management – Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 47.

„Die Zusammenarbeit mit den ausgesuchten bevorzugten Lieferanten wird mit längerfristigen Verträgen geregelt. Diese Verträge werden unabhängig von kurzfristigen Preisvereinbarungen getroffen. Die Verträge gehen meist über die üblichen vertraglichen Vereinbarungen bezüglich

- Kostensituation
- Terminsicherheit (Pönale)
- Qualitätskosten (Fehlerkosten)
- Liefer- und Zahlungsbedingungen
- Gerichtsstand
- Schiedsgericht

weit hinaus. Es gilt eine strategische Partnerschaft festzulegen und dennoch flexibel zu gestalten.“²⁴

3.11. Lieferantenpflege

Die Lieferantenpflege ist eng mit der Zusammenarbeit des Lieferanten verbunden. Das Verhältnis sollte auch bei der Lieferantenpflege vertrauensvoll sein. Gerade wichtige Lieferanten sollten das Gefühl erhalten, einen fairen und korrekten Geschäftspartner zu haben. Nur so kann man auch in Zeiten der Materialknappheit einen gemeinsamen Weg zur Überbrückung finden.

In der Praxis hat sich immer wieder herausgestellt, dass dort, wo ein Lieferant dem Abnehmer gegenüber eine positive Einstellung hat, sich in schwierigen Zeiten eine Lösung finden lässt.

²⁴ Orths, Heinrich: a.a.O., S. 60.

3.12. Lieferantenbesuch – Auditierung der Lieferanten

Hat man sich für einen Lieferanten entschieden folgt meist der Lieferantenbesuch, diese Aufgabe zählt zu den Kernfunktionen des Einkaufs. Bei einem Lieferantenbesuch hat man die Möglichkeit noch ungeklärte bzw. offene Fragen direkt vor Ort zu klären. Dabei ist es oftmals ratsam, dass der Einkäufer zur Feststellung der Qualitätsfähigkeit von Lieferanten mit der Technik und den Qualitätsverantwortlichen im Team zusammenarbeitet.

Um den Lieferanten noch besser einschätzen zu können kommt es oft vor, dass Selbstauskunftsbögen ausgefüllt werden müssen. Mit Hilfe eines Selbstauskunftsbogen hat das Unternehmen die Möglichkeit dem Sollprofil ein Istprofil gegenüberzustellen. Diese Maßnahmen sind besonders bei neuen Lieferanten nützlich, über die keine Erfahrungen oder Referenzen vorliegen. Auch der Lieferant kann einen Selbstauskunftsbogen zum Anlass nehmen um etwaige Schwachstellen in seinem Unternehmen aufzudecken bzw. zu beseitigen.

Ähnliche Ziele werden mit der Auditierung der Lieferanten verfolgt. Eine Auditierung dient nicht zur Kontrolle sondern zur Absicherung der Auswahlentscheidung bzw. zur Qualitätsberatung durch den Abnehmer. Bei einem geplanten Audit sind beide Partner gefordert sich gründlich vorzubereiten. Eine Auditierung sollte von Vertrauen und Partnerschaft getragen sein. Das Ziel einer Auditierung ist eine hohe Produktqualität zu erreichen. Wie den Fragebogen kann der Lieferant auch das Audit als Instrument zur Aufdeckung von Schwachstellen und Veranlassung von Verbesserungen betrachten.

		Ja	Nein
8.1	Verfügt Ihr Unternehmen/Produktionsbetrieb über ein formales Qualitätssystem?		
8.2	Können sie uns das Qualitätshandbuch zur Verfügung stellen?		
8.3	Entspricht dieses QS-System international anerkannten Normen, wie z.B. ISO 9001, 9002, 9003 oder vergleichbaren Normen? Welchen?.....		
8.4	Gibt es in Ihrer Organisation einen Verantwortlichen für das Qualitätssystem?		
8.5	Ist für die Mitarbeiter des Qualitätsbereiches ein Aus- und Weiterbildungsprogramm vorhanden?		
8.6	Bestehen für die Qualitätssicherung umfassende Prüfpläne?		
8.7	Werden die zugelieferten Materialien systematisch beim Wareneingang geprüft?		
8.8	Bestehen mit den Unter-/Vorlieferanten Qualitätssicherungsvereinbarungen?		
8.9	Erfolgt eine systematische Qualitätskontrolle während des Fertigungsprozesses zur Sicherstellung der Prozessqualität?		
8.10	Werden dafür systematische Fehlermöglichkeits-Analysten (FMEA) und statistische Prozessüberwachungen (SPC) angewendet?		
8.11	Werden die fertigen Produkte einer Endprüfung unterzogen?		
8.12	Werden alle Ergebnisse und Prüfdaten dokumentiert, ausgewertet und uns gegebenenfalls zur Verfügung gestellt?		
8.13	Werden die Prüfmittel systematisch überwacht?		
8.14	Werden in Ihrem Haus interne Qualitätsaudits durchgeführt?		
8.15	Sind Sie bereit, unseren für die QS zuständigen Personen, im Sinne eines Q-Audits, nach Abstimmung Zutritt in jenen Bereichen zu gewähren, in denen unsere Produkte herstellt, geprüft und gelagert werden?		

Tab. 7: Ausschnitt aus einem Selbstauskunftsbogen²⁵

²⁵ Quelle: Arnolds, Hans: Materialwirtschaft und Einkauf: praxisorientiertes Lehrbuch, Heege; Tussing. – 9., vollst. Überarb. und erw. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 1996, S. 384.

3.13. Lieferantenerziehung

„Nicht immer wird man in der Beschaffung einen Lieferanten, mit diesen Leistungen man aus bestimmten Gründen nicht einverstanden ist, sofort durch einen anderen ersetzen wollen oder können. Die Beschaffung wird in vielen Fällen zunächst versuchen, mit Hilfe der Lieferantenerziehung auf den Anbieter einzuwirken, dass dieser sich bemüht, Fehler und Mängel in der Leistungserstellung abzustellen bzw. seine Leistungen auf bestimmten Gebieten zu steigern oder zu verändern. Da eine Veränderung der Lieferantenleistung, die eine Verbesserung der eigenen Beschaffungssituation zur Folge hat, auf den verschiedensten Gebieten möglich ist, können auch die mit der Lieferantenerziehung zu verfolgenden Ziele recht unterschiedlicher Art sein.“²⁶

4. Erstellen einer Sortimentsübersicht

4.1. Zielsetzung des Kapitels

Das Erstellen einer Sortimentsübersicht ist in Zukunft unumgänglich. In der Vergangenheit galten hohe Bestände noch für eine Sicherung der Produktion und Deckung des Kundenbedarfs. Heute jedoch ist der Kostendruck der Unternehmen so hoch, dass die Bestände auf ein Minimum reduziert werden müssen. Dieses Kapitel soll einige Möglichkeiten zeigen, die zur Erstellung einer Sortimentsübersicht dienen, sodass in weiterer Folge Bestellungen gezielter getätigt werden können.

²⁶ Arnolds, Hans: a.a.O., S. 302.

4.2. Materialien klassifizieren

„Da meist eine Vielzahl von Gütern beschafft werden, wäre der Aufwand, alle Zukaufteile im Detail zu beurteilen, zu groß. Im Rahmen der *Klassifikation der Materialien* erfolgt die Auswahl der für den Unternehmenserfolg besonders relevanten Zukaufteile. Sie werden nachfolgend als Schlüsselteile bezeichnet. Wie erfolgt nun die Auswahl der Schlüsselteile? Auf die Beschaffung wirken zahlreiche Faktoren, die einen Einfluss auf den Umfang und die Wichtigkeit der Beschaffungsaktivitäten haben. Wesentliche Faktoren sind beispielsweise

- die Eigenschaften des Beschaffungsgegenstandes
- die Struktur des Beschaffungsmarktes
- die Konkurrenzverhältnisse am Zuliefermarkt
- die allgemeine und branchenspezifische Wirtschaftsentwicklung
- die geltende Rechtsordnung
- das Produktionsprogramm und/oder
- der Fertigungstyp.

Die Faktoren können nur unternehmensspezifisch bzw. eventuell branchenspezifisch festgelegt werden. Für den Auswahlprozess sollte – wie auch später bei der Optimierung der Beschaffung – ein interdisziplinäres Team aus verschiedenen Abteilungen zusammengestellt werden, das Mitarbeiter aus den Bereichen Beschaffung, Produktion und Vertrieb sowie die Unternehmensführung beinhaltet.“²⁷

²⁷ FH Joanneum: a.a.O.: S. 94. ff.

4.3. ABC-Analyse

„Mit Hilfe der ABC-Analyse wird eine Einteilung der Güter nach ihrem relativen Anteil am Gesamtwert in A-Güter, B-Güter und C-Güter vorgenommen.

Die Durchführung der Analyse erfolgt in mehreren Schritten:

- *Erfassung* der Artikelgruppen mit ihrem Stückwert und ihrem Jahresverbrauch (aus der Lagerbuchhaltung).
- *Sortierung*: Ermittlung des Verbrauchswertes (Stückwert mal Jahresverbrauch) für jede Artikelgruppe und Sortierung der Artikelgruppen nach ihrem Verbrauchswert.
- *Berechnung* der Summe aller Verbrauchswerte sowie Berechnung des prozentuellen Anteils jeder Artikelgruppe am Gesamtverbrauchswert und des kumulierten Anteils.
- *Auswertung*: Zuordnung der Artikelgruppen zu den Wertkategorien A, B oder C.“²⁸

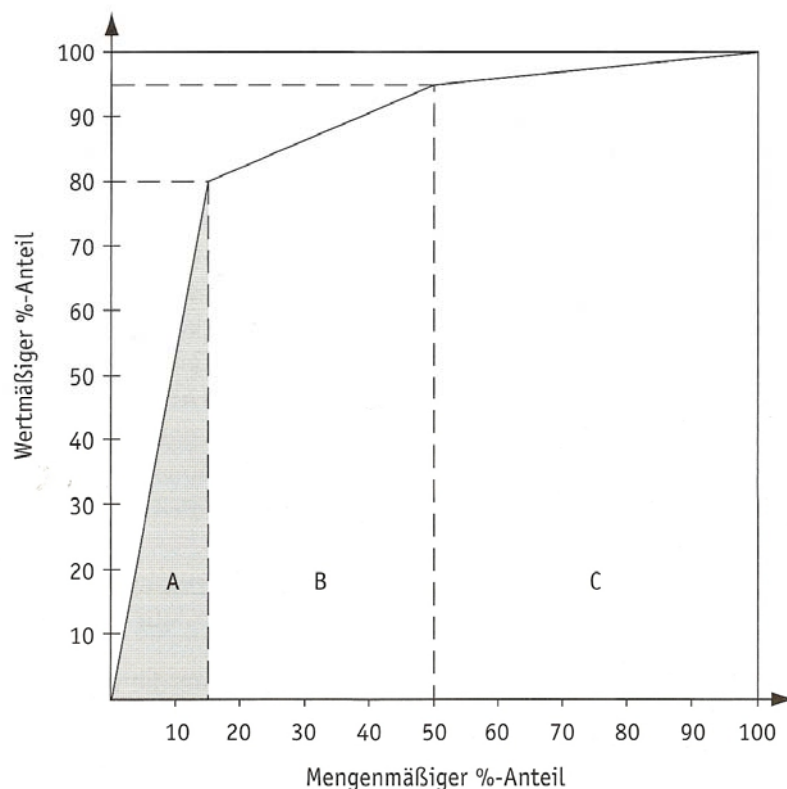


Abb. 5: ABC-Analyse (Grundschemata)²⁹

²⁸ Schneider, Wilfried: Lehr- und Arbeitsbuch für den II. Jahrgang Handelsakademie mit Notebook-Übungen / Wilfried Schneider u.a.; 1. Auflage; Manz Verlag Schulbuch, 2005, S. 138.

²⁹ Quelle: Schneider, Wilfried u.a.: Lehr- und Arbeitsbuch für den II. Jahrgang Handelsakademie mit Notebook-Übungen; 1. Auflage; Manz Verlag Schulbuch, 2005, S. 139.

4.3.1. Einteilung in ABC-Güter

A-Güter:

Das Hauptgewicht der Beschaffungs-, Lagerhaltungs- und Kontrolltätigkeiten wird auf die A-Güter gelegt, z.B.:

- intensive Beschaffungsmarktanalyse
- exakte Bestimmung der Bestellmengen
- sorgfältige Prüfung der Preise und Konditionen
- Wahl zuverlässiger Lieferanten
- Minimierung der Beschaffungszeiten
- Ausnutzung des Skontos
- genaue Aufzeichnung der Lagerbewegungen

B-Güter:

Die B-Güter nehmen eine Mittelstellung ein. Sie sollten genauer als die C-Güter, aber mit geringerem Aufwand als die A-Güter verwaltet werden.

C-Güter:

Die C-Güter werden wegen ihres geringen Wertes großzügiger verwaltet, z.B.:

- Einkauf in großen Mengen bzw. einmaliger Einkauf des gesamten Periodenbedarfes zu Beginn der Periode
- geringerer Aufwand bei der Beschaffungsmarktforschung
- eventuell nur indirekte Erfassung des Wareneinsatzes
- dezentrale Lagerung³⁰

³⁰ Vgl. Schneider, Wilfried: Lehr- und Arbeitsbuch für den II. Jahrgang Handelsakademie mit Notebook-Übungen / Wilfried Schneider u.a.; 1. Auflage; Manz Verlag Schulbuch, 2005, S. 140.

[in %]	Wertgrenzen (Kriterium)	Mengengrenzen (Bezug)
A	70-80%	10-20%
B	10-20%	30-40%
C	5-10%	40-70%

Tab. 8: Grenzen in der ABC-Analyse³¹

4.3.2. Schlussfolgerung aus der ABC-Analyse

Die ABC-Analyse kann als eine wertvolle Entscheidungshilfe genutzt werden, indem wichtige Materialien besonders sorgfältig und vorrangig behandelt werden. Bei dieser Schwerpunktbildung darf es jedoch nicht zu einer völligen Vernachlässigung der C-Teile kommen, da sonst schnell unbeabsichtigte Störungen im Rahmen der Versorgungssicherung auftreten können.

So werden beispielsweise die Lieferanten mit den höchsten Lieferwerten der Gruppe der A-Lieferanten und jene mit geringen Lieferwerten den C-Lieferanten zugeordnet.

Die für die Materialwirtschaft besonders wichtige Gruppe der A-Lieferanten wird einer ständigen, sorgfältigen Beobachtung ihrer Leistungsfähigkeit, Bonität und Zuverlässigkeit unterworfen, während man C-Lieferanten weniger intensiv, sporadisch oder gar nicht beobachtet. Auch wird der Einkäufer gegenüber A-Lieferanten eine andere Lieferantenpolitik betreiben als gegenüber C-Lieferanten, die darauf abzielt, bei A-Artikeln eine Reduzierung der Anschaffungskosten, bei C-Artikeln eine solche der Bestellabwicklungskosten zu erreichen.³²

³¹ Quelle: FH Joanneum, Copyright © Industrial Management/Industriewirtschaft Werk-VI-Straße 46, 8605 Kapfenberg / Österreich, www.fh-joanneum.at/iwi, S. 21

³² Vgl. Arnolds, Hans a.a.O.: S. 41. ff.

Beschaffungsteilfunktion	Mögliche Auswahlkriterien	Behandlung der A-Teile	Behandlung der C-Teile
Disposition	<ul style="list-style-type: none"> - Wert - Fehlmengenrisiko 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmorientierte Bedarfsrechnung - Aufwendige Bestellrechnung - Niedrige Sicherheitsbestände - Kurzer Anlieferungsrythmus 	<ul style="list-style-type: none"> - Verbrauchsorientierte Bedarfsrechnung - Vereinfachte Bestellrechnung - Hohe Sicherheitsbestände - Langer Anlieferungsrythmus
Beschaffungsmarktforschung	<ul style="list-style-type: none"> - Wert - Konjunktur- und Substitutions-sensibilität 	<ul style="list-style-type: none"> - Beobachtung aller Objekte - Benutzung vieler Informationsquellen 	<ul style="list-style-type: none"> - Starke Beschränkung in den Objekten und Informationsquellen
Wertanalyse	<ul style="list-style-type: none"> - Wert - Substitutions-sensibilität 	<ul style="list-style-type: none"> - Durchführung 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Durchführung
Bestellabwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Wert - Fehlmengenrisiko 	<ul style="list-style-type: none"> - Gründliche Bestellvorbereitung und -durchführung - Strenge Terminkontrolle - Genaue Rechnungsprüfung - Genaue Quantitäts- und Qualitätsprüfung 	<ul style="list-style-type: none"> - Vereinfachte Bestellabwicklung - Einschränkung bzw. Verzicht auf Terminkontrolle, Rechnungsprüfung, Qualitätsprüfung
Inventur	<ul style="list-style-type: none"> - Wert 	<ul style="list-style-type: none"> - Permanente Inventur 	<ul style="list-style-type: none"> - Stichprobeninventur

Tab. 9: Arbeitsübersicht zur ABC-Analyse³³

³³ Quelle: Arnolds, Hans: Materialwirtschaft und Einkauf: praxisorientiertes Lehrbuch, Heege; Tussing. – 9., vollst. Überarb. und erw. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 1996, S. 42.

4.3.3. Die XYZ-Analyse als Ergänzung der ABC-Analyse

„Manchmal wird die ABC-Analyse um die XYZ-Analyse ergänzt. Dabei geht es um die Möglichkeit, den voraussichtlichen Materialbedarf vorherzusagen.

- *X-Güter* sind Güter, deren Verbrauch konstant ist. Der Bedarf kann daher relativ genau vorhergesagt werden.
- *Y-Güter* sind Güter, deren Verbrauch stärkeren Schwankungen unterliegt. Der Bedarf hat daher eine mittlere Vorhersagegenauigkeit.
- *Z-Güter* sind Güter mit völlig unregelmäßigem Verbrauch. Der Bedarf hat daher eine niedrige Vorhersagegenauigkeit.

AY- und AZ-Güter müssen daher besonders genau beobachtet werden.“³⁴

	X	Y	Z
A	Hoher Wert, stetiger Bedarf	Hoher Wert, schwankender Bedarf	Hoher Wert, unregelmäßiger Bedarf
B	Mittlerer Wert, stetiger Bedarf	Mittlerer Wert, schwankender Bedarf	Mittlerer Wert, unregelmäßiger Bedarf
C	Geringer Wert, stetiger Bedarf	Geringer Wert, schwankender Bedarf	Geringer Wert, unregelmäßiger Bedarf

Tab 10: ABC-/XYZ-Analyse³⁵

³⁴ Schneider, Wilfried u.a. Band II: a.a.O., S. 142.

³⁵ Quelle: FH Joanneum, Copyright © Industrial Management/Industriewirtschaft Werk-VI-Straße 46, 8605 Kapfenberg / Österreich, www.fh-joanneum.at/iwi, S. 23.

4.4. Portfolio Analyse

„Häufig ist es im ersten Anlauf sehr problematisch, vorhandene Vorgänge systematisch einzuordnen. Die klassische ABC-Analyse hat in diesem Zusammenhang Bedeutung, da sie hilft, wesentliches von weniger wichtigem zu unterscheiden. Die ABC-Analyse hat aber nur eine Dimension. Bei Entscheidungen im Zusammenhang mit Make or buy, bei der Festlegung von Dispositionsarten oder auch als Entscheidungshilfe bezüglich zentraler oder bedarfsnaher Beschaffung, ist diese nicht ausreichend, hilft diese nicht weiter.

In diesem Zusammenhang ist eine zweidimensionale Entscheidungshilfe gefragt. Diesem Anspruch kann die Portfolio-Analyse eher gerecht werden. Die Wirkungsweise der Portfolio-Analyse ist in der Abbildung 6 anhand der strategischen Bedeutung der zu beschaffenden Lieferungen und Leistungen dargestellt. Das zwischen den Koordinaten aufgebaute vierfeldrige Raster erlaubt die Zuordnung zu den entsprechenden Entscheidungshilfen. Bei dieser Vorgehensweise ist ein „Kästchendenken“ gegeben. Eine feinere Gliederung ist kaum möglich. Für eine Grobauswahl ist diese Vorgehensweise jedoch gut geeignet.“³⁶

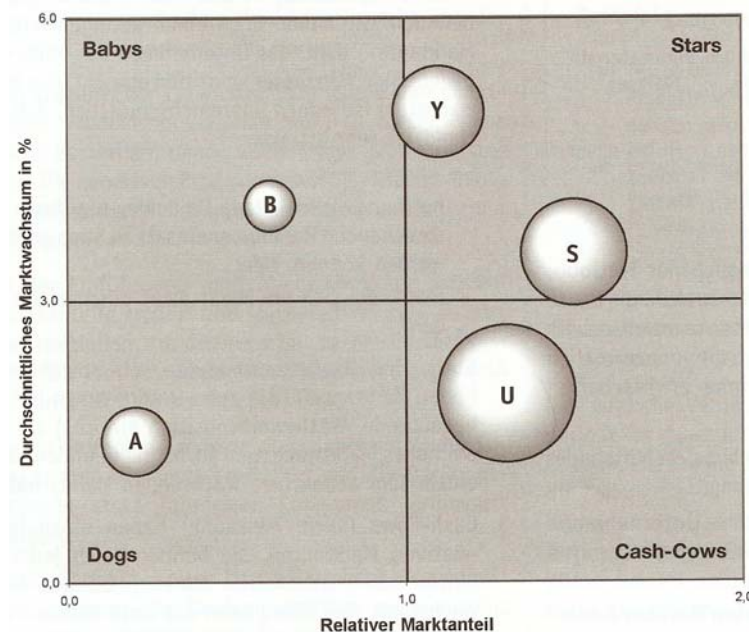


Abb. 6: Portfolio-Analyse (Grundschema)³⁷

³⁶ Orths, Heinrich: a.a.O., S. 32. f.

³⁷ Quelle: Schneider, Wilfried u.a.: Lehr- und Arbeitsbuch für den V. Jahrgang Handelsakademie; 1. Auflage; Manz Verlag Schulbuch, 2008, S. 90.

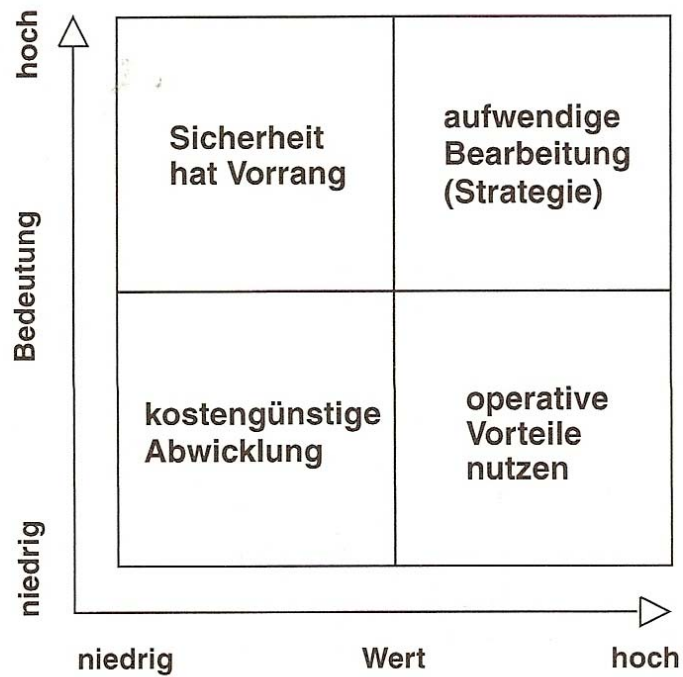


Abb. 7: Portfolio-Analyse: Beispiel für die Wirkungsweise³⁸

		Stärke des Abnehmers	
		niedrig	hoch
Stärke des Lieferanten	hoch	A	<div>Lieferant Y</div> B
	niedrig	<div>Lieferant X</div> C	D

Abb. 8: Positionierung der Lieferanten in der Matrix des Marktmacht-Portfolios³⁹

³⁸ Quelle: Orths, Heinrich: Von der Kundenorientierung zum Supply Management – Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 33.

³⁹ Quelle: Arnolds, Hans: Materialwirtschaft und Einkauf: praxisorientiertes Lehrbuch, Heege; Tussing. – 9., vollst. Überarb. und erw. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 1996, S. 317.

4.4.1. Das Produktlebenszykluskonzept

Zentraler Ausgangspunkt des Produkt-Portfolios ist das Produktlebenszykluskonzept. Das Produktlebenszykluskonzept besagt, dass der Lebenszyklus eines Produktes durch einen typischen Verlauf mit den 5 Phasen Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Degeneration gekennzeichnet ist.⁴⁰

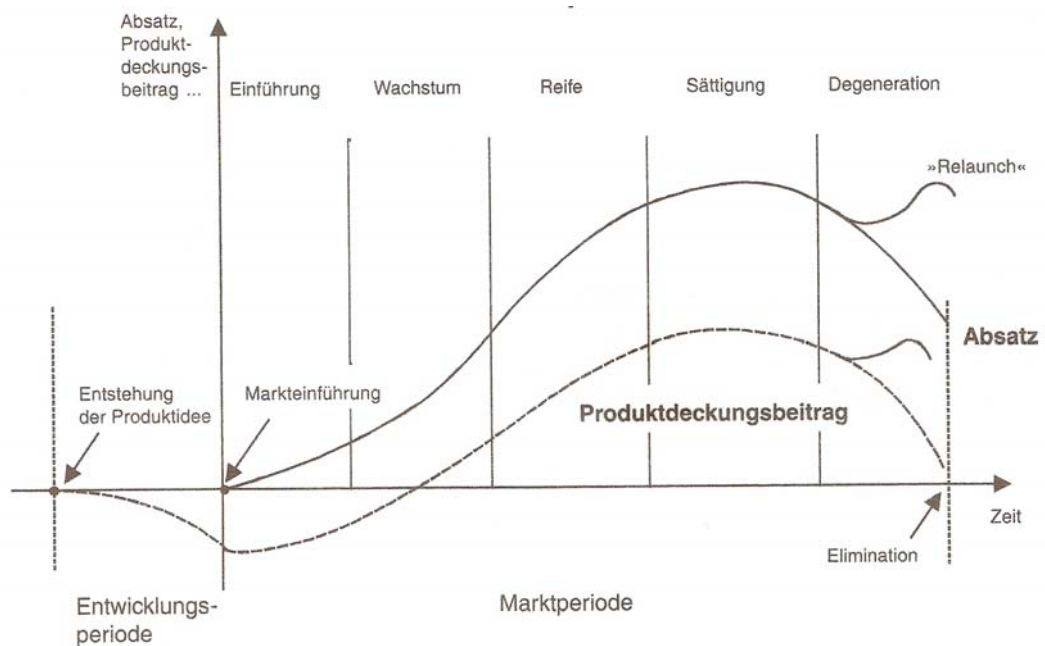


Abb. 9: Produktlebenszyklus-Phasen⁴¹

⁴⁰Schneider, Wilfried: Lehr- und Arbeitsbuch für den V. Jahrgang Handelsakademie / Wilfried Schneider u.a.; 1. Auflage; Manz Verlag Schulbuch, 2008, S. 87. f.

⁴¹ Quelle: Schneider, Wilfried u.a.: Lehr- und Arbeitsbuch für den V. Jahrgang Handelsakademie; 1. Auflage; Manz Verlag Schulbuch, 2008, S. 88.

4.4.2. Der Zusammenhang zwischen dem Produktlebenszykluskonzept und dem Produkt-Portfolio

„Die Phasen des Produktlebenszyklus lassen sich den verschiedenen Portfolio-Kategorien folgendermaßen zuordnen:

- In der *Einführungsphase* haben die Produkte einen geringen Marktanteil bei einem hohen Marktwachstum. Der Markterfolg ist unsicher, es handelt sich daher um *Babys*.
- Nach einer erfolgreichen Markteinführung steigt der relative Marktanteil bei einem weiterhin hohen Marktwachstum. Diese in der *Wachstumsphase* befindlichen Produkte werden zu *Stars* mit hohen Umsätzen und hohen Deckungsbeiträgen.
- In der *Reife- und Sättigungsphase* bleibt der relative Marktanteil hoch, während das durchschnittliche Marktwachstum zurückgeht. Diese Produkte sind *Cash-Cows*, d.h., sie liefern hohe Umsätze und Deckungsbeiträge, wobei die Investitionen bereits weitgehend amortisiert sind.
- Bei Produkten in der *Degenerationsphase* gehen sowohl das durchschnittliche Marktwachstum als auch der relative Marktanteil zurück. Die Umsätze und Deckungsbeiträge tendieren gegen Null, es handelt sich daher um *Dogs*.“⁴²

4.4.3. Die Zusammenarbeit bei Make or buy

„Kaufen oder selbermachen? Dies ist eine Frage von strategischer Dimension. In der Vergangenheit wurde diese Frage häufig unter **vordergründigen** Kostengesichtspunkten beantwortet. Für die Zukunft muss auch in dieser Frage das operative Handeln von den strategischen Ansätzen geprägt sein. Für manche Unternehmen ist die Frage nach kaufen oder selbermachen zu einer Überlebensfrage geworden oder droht es zu werden.

⁴² Schneider, Wilfried u.a. Band V: a.a.O. S. 91.

Durch Vielfalt von Technologien und Leistungen haben sich manche Unternehmen aufgebläht. Sie sind unübersichtlich geworden. In einem solchen Zustand, oder aber auch, um einen solchen Zustand zu verhindern, sind grundlegende Überlegungen anzustellen.

Ob eine Entscheidung „pro make“ oder „pro buy“ fällt, hängt von verschiedenen Einflussfaktoren ab. Für eine qualifizierte Entscheidung sollten berücksichtigt werden:

- Beschaffbarkeit (...)
- Sicherheit (...)
- Qualität (...)
- Investitionen (...)
- Risiko (...)
- Flexibilität (...)
- Know how (...)
- Personal (...)
- Umwelt (...)
- Kosten (...)

Es ist dringend zu empfehlen, die Beantwortung der Fragen einem funktionsübergreifenden Team zu überlassen. In diesem Team spielt die Mitwirkung des Einkaufs, der Lieferanten eine entscheidende Rolle. Gegenstand der Make-or-buy-Untersuchungen können

- Produkte
- Technologien
- Funktionen

sein. Bei der Make-or-buy-Untersuchung kann die (...) Portfolio-Analyse eine wertvolle Hilfe sein. Ein Beispiel ist in Abbildung 10 dargestellt. Diese soll die Wirkungsweise der Portfolio-Analyse für die Make-or-buy-Analyse verdeutlichen.“⁴³

⁴³ Orths, Heinrich: a.a.O., S. 42. f.

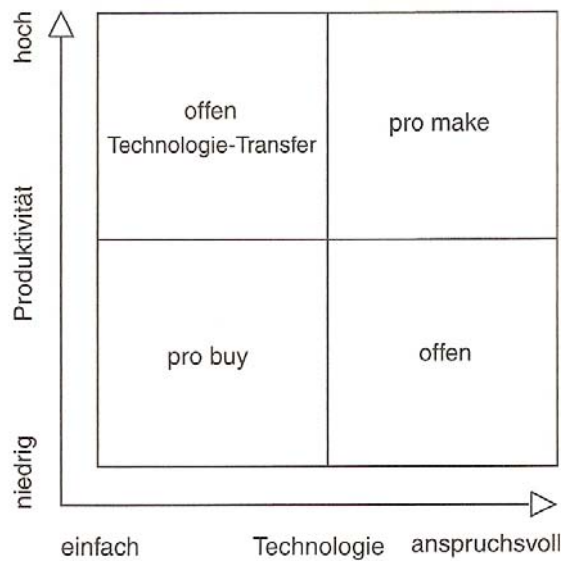


Abb. 10: Portfolio-Analyse: Make-Or-buy Technologie⁴⁴

Fragenkatalog

Kosten

Kriterium	Bewertungsskala	
	hoch	niedrig
	make	buy
	<----->	<----->
– Lieferanten-Produktivität höher	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
– Marktform spricht für Fremdbezug	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
– Remanenzkosten unter Einsparungs-Potential	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
– Vermeidung von Fehlerkosten	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
– Entfall von Entsorgungskosten	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
– Senkung von Bestands- und Lagerkosten	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
– Entfall von F+E-Kosteneinsparungs-Potential	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
– Wiedereintritts-Kosten	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Ergebnis	max.45Pte.	err.Pte:

Abb. 11: Fragenkatalog "Kosten"⁴⁵

⁴⁴ Quelle: Orths, Heinrich: Von der Kundenorientierung zum Supply Management – Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 44.

⁴⁵ Quelle: Orths, Heinrich: Von der Kundenorientierung zum Supply Management – Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 45.

Ergebnis	Fragenkataloge	Punkte	von	%	Faktor %	Wert
<hr/>						
Technologie/Dienstleistung		—	—	—	25	—
Kapazität		—	—	—	25	—
Qualität		—	—	—	25	—
Kosten		—	—	—	25	—
<hr/>						
			100			
<hr/>						
< 50 : eher make		= 50 : offen		>50 : eher buy		

Abb. 12: Entscheidungs-Analyse⁴⁶

4.5. Steigerung der Effizienz

„Aus wirtschaftlicher Sicht ist es nicht sinnvoll, die Versorgungsprozesse für jedes einzelne Material einzeln zu optimieren. Neben der Analyse der Wertigkeit und Bedarfsvorhersagegenauigkeit des Materialspektrums eines Unternehmens, basieren die Untersuchungen im Effizienzteil vor allem auf der Ermittlung der Key Performance Parameter (KPP) einer effizienten Disposition und Beschaffung.“⁴⁷

⁴⁶ Quelle: Orths, Heinrich: Von der Kundenorientierung zum Supply Management – Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 45.

⁴⁷ FH Joanneum: a.a.O., S. 11.

4.6. Steigerung der Effektivität

„Die Praxis zeigt, dass der Großteil der Unternehmen in vielen operativen Bereichen der Beschaffung gute Arbeit leistet: Lieferantenbeziehungen werden gepflegt, Liefer- und Zahlungsbedingungen optimiert und Preise verhandelt. Aufgrund der Vielzahl der Materialien und Zukaufteile, die angeschafft werden müssen, kann jedoch sehr häufig die strategisch wichtige Frage nach den für den Unternehmenserfolg signifikanten „Schlüsselteilen“ und deren Entwicklung in der Zukunft – sowie die Entwicklung der Lieferanten dieser Teile – kaum beantwortet werden.

Langfristiger Erfolg eines Unternehmens ist aber nur erreichbar, wenn durch laufende Überwachung der Schlüsselteile welche in produzierenden Unternehmen zumeist den größten Kostenblock ausmachen – mögliche Bedrohungen und potenzielle Risiken so schnell erkannt werden, dass darauf rechtzeitig und richtig reagiert werden kann.“⁴⁸

5. Beschaffungsplanung

5.1. Zielsetzung des Kapitels

Nach genauer Einteilung des Sortiments eines Unternehmen beginnt die Beschaffungsplanung. Die „Beschaffungstätigkeit“ hat eine erhebliche Bedeutung für den Gesamterfolg einer Unternehmung. Wichtig ist es jedoch die Ziele der Unternehmung nicht aus den Augen zu verlieren. Die Beschaffungsziele sind aus den Unternehmungszielen abzuleiten. Im Folgenden Kapitel soll gezeigt werden, dass sich die Beschaffung von einer eher traditionell reagierenden Funktion zu einer strategischen relevanten Tätigkeit gewandelt hat. Auf die Beschaffung wirken zahlreiche Risiken, die es gilt rechtzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren.

⁴⁸ FH Joanneum: a.a.O., S. 13.

5.2. Determinanten des Beschaffungsprozesses

„Allgemein kann gesagt werden, dass mit wachsender Komplexität, hohem Wert und großer Bedeutung des Gutes die *Beschaffungsrisiken* des Nachfragers steigen. Im gleichen Zug erhöht sich auch der *Informationsbedarf* zur Lösung des Entscheidungsproblems. Zu ähnlichen Folgerungen gelangt man auch bei Berücksichtigung der *Problemsituation*. Hinsichtlich der Eigenart der Problemsituation unterscheidet man drei Kaufklassen:

1. *Neukauf*

Es liegt eine neuartige und wenig strukturierte Bedarfssituation vor. Die Unternehmung verfügt über nur geringe Problemerkfahrung. Hier stellt sich deshalb ein besonders hohes Beschaffungsrisiko. Es besteht ein vielfältiger Informationsbedarf.

2. *Unveränderter Wiederholungskauf*

Hier liegt eine sich wiederholende und bereits vorstrukturierte Bedarfssituation vor (Routineproblem). Die Unternehmung verfügt über ein großes Erfahrungspotential. Das Beschaffungsrisiko ist relativ gering. Nicht zuletzt deshalb ergibt sich nur ein geringer Informationsbedarf.

3. *Modifizierter Wiederholungskauf*

In diesem Fall ist die Bedarfssituation grundsätzlich bekannt, wobei jedoch neue Vorgaben zu berücksichtigen sein können, weil sich beispielsweise bei den Qualitätsanforderungen Veränderungen ergeben haben. Die Unternehmung verfügt über Erfahrungen mit der Lösung des Beschaffungsproblems, die jedoch angesichts einer etwas veränderten Ausgangslage ergänzt werden müssen. Das Beschaffungsrisiko ist gegenüber dem unveränderten Wiederholungsauftrag erhöht. Es werden zusätzliche Informationen benötigt.

Je höher der Wert des Beschaffungsgutes ist, je mehr Funktionen es zu erfüllen hat und je größer der Abstand zwischen den Beschaffungszeitpunkten ist, umso größer dürfte die Wahrscheinlichkeit sein, dass bei Wiederauftreten des grundsätzlich gleichen Bedarfs der Fall des modifizierten Wiederholungskauf eintritt. Liegt zwischen dem Erstkauf und dem Wiederholungskauf ein sehr langer Zeitraum, kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass sich die Bedarfslage nachhaltig verschoben hat.

In der Praxis ergibt sich dann häufig wieder ein Neukauf. Die Abgrenzung der Kaufklassen ist unter zeitlichen Aspekten nicht unproblematisch. Die Abgrenzung der drei Kaufklassen hat zugleich eine Differenzierung der Beschaffungsrisiken erkennen lassen, die der Nachfrager gewärtigen muss. Hinzu treten die spezifischen Risiken, die sich für den Nachfrager aus dem absatzpolitischen Verhalten der Anbieter ergeben können. Diese lassen sich anhand der

Marketinginstrumente des Anbieters gliedern in:

- *Produktrisiken* (z.B. rascher Typenwechsel, Qualitätsschwankungen)
- *Kommunikationsrisiken* (z.B. Informationsmängel, Beratungsmängel)
- *Vertriebs- (bzw. Bezugs-)risiken* (z.B. Versorgungsstockungen, Terminüberschreitungen)
- *Preisrisiken* (z.B. Preiserhöhungen, Wegfall von Rabatten)

Je größer der Grad der Standardisierung vor allem bei begleitenden Dienstleistungen ist, desto kürzer, routinierter und weniger risikoreich wird der Beschaffungsprozess sein. Dies gilt umso mehr, wenn der Anbieter der Sachleistung zugleich Anbieter der begleitenden Dienstleistung ist. Je weiter sich das Spektrum in Richtung auf individualisierte, reine Dienstleistungen verschiebt, umso länger, extensiver und risikobehafteter wird der Beschaffungsprozess sein.“⁴⁹

⁴⁹ Hammann, Peter: a.a.O., S. 34. ff.

5.3. Beschaffungsprinzipien

Vorratsbeschaffung:

Relativ große Mengen werden auf Lager genommen und stehen auf Abruf zur Verfügung. Das Lager dient als Puffer.

Vorteile:

- Zu jeder Zeit Lieferbereitschaft beim Handelsbetrieb bzw. keine Produktionsunterbrechung beim Erzeugungsbetrieb,
- kostengünstiger Einkauf in größeren Mengen,
- es kann ein günstiger Einkaufszeitpunkt abgewartet werden.

Nachteile:

- Hohe Kapitalbindung,
- hohe Zins- und Lagerkosten,
- Gefahr der Veralterung und der Qualitätsminderung der Bestände.

Einzelbeschaffung im Bedarfsfall:

Die Beschaffung erfolgt erst dann, wenn der Auftrag eingegangen ist.

Vorteile:

- Kurze Lagerdauer
- geringe Kapitalbindung

Nachteile:

- Keine sofortige Liefer- bzw. Produktionsbereitschaft,
- Einzelbeschaffung erfolgt z.B. bei Einzelfertigung (Tischler kauft Holz erst nach der Bestellung der Küche ein).

Absatz- bzw. fertigungssynchrone Beschaffung („just in time“):

Die benötigten Waren oder Materialien werden möglichst knapp vor ihrem Verkauf oder ihrer Verarbeitung angeliefert. Das Lager wird auf möglichst geringe Sicherheitsbestände beschränkt.“⁵⁰

5.4. Bedeutung der Bestell- und Lagerhaltungskosten

Es ist schwierig die Kosten der Bestellpolitik aus der Kostenrechnung zu holen. In der traditionellen Kostenrechnung werden z.B. Anzahl und Höhe der Bestellungen nicht erfasst. Es besteht stets die Frage, welche Kosten von einer Bestellentscheidung beeinflusst werden und welche nicht. Kosten ändern sich jedoch mit der Anzahl der Bestellvorgänge, die bei der Bedarfsmeldung beginnen und bei der Rechnungszahlung enden.

Die Wahl der Berechnungsweise, der Ermessensspielraum bei der Trennung in fixe und variable Kosten und nicht zuletzt die Unterschiedlichkeit der betrieblichen Strukturen sind wohl die wichtigsten Gründe für die breite Spanne der Wertansätze, die man in der Praxis beobachten kann. Auch bei den Lagerhaltungskosten ist im Zusammenhang mit dem Konzept der Relevanz die Frage zu stellen: Welche Kostenarten werden durch die Bestellmenge beeinflusst?

Als variable Kosten sind hier in erster Linie die Zinskosten für das im Lager gebunden Kapital hervorzuheben, weil sie normalerweise den größten Anteil an den gesamten relevanten Lagerhaltungskosten haben. Die Höhe der Kapitalbindungskosten hängt maßgeblich von der Wahl eines „geeigneten“ Zinssatzes ab.

⁵⁰ Schneider, Wilfried u.a., Band V: a.a.O., S. 123.

Die Ermittlung der Lagerhaltungskosten ist nicht frei von Ermessensspielräumen. Schwund und Veralterung der Produkte belasten die Kosten.

Im allgemeinen wird nicht für jede Materialart ein Kostensatz ermittelt, sondern ein pauschaler Satz für das gesamte Lagersortiment. Nicht selten wird aber auch auf eine sorgfältige Kostenanalyse verzichtet und ein Schätzwert eingesetzt, der sich beispielsweise je zur Hälfte auf Zinsen und sonstige Lagerkosten aufteilt.⁵¹

5.5. Reduzierung der Einzelkosten

„Günstigere Einstandspreise durch Bedarfsbündelung!“⁵²

Ansatzpunkt des Beschaffungsmanagement-Konzeptes ist die Optimierung ineffizient geführter Teilbereiche des Einkaufs von Unternehmen. Durch den Einsatz von Einkaufsdienstleistern wird dem Unternehmen durch die Ausnutzung von Spezialisierungs- und Größeneffekten zur Ausschöpfung von Kostensenkungspotenzialen verholfen.

Die Einkaufsabteilung kann somit mehr Zeit für die Beschaffung hochwertiger Produkte aufwenden. Der Dienstleister hat außerdem mehr Möglichkeiten sogenannte „commodity goods“ zu geringeren Einstandspreisen - als dies für den Einkäufer eines Unternehmens möglich wäre - zu beschaffen.⁵³

⁵¹ Vgl. Arnolds, Hans: a.a.O., S. 58. ff.

⁵² Schäfer, Harald Einkaufsdienstleistungen via Internet: mit eProcurement und eTrading Services erfolgreich Kosten senken /Harald Schäfer; Burkhard Schäfer. – Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 2001, S. 17.

⁵³ Vgl. Schäfer, Harald: Einkaufsdienstleistungen via Internet: mit eProcurement und eTrading Services erfolgreich Kosten senken /Harald Schäfer; Burkhard Schäfer. – Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 2001, S. 17. f.

5.6. Reduzierung der Gemeinkosten

„Umwandlung fixer Kosten in variable Kosten!“

Die Kostenstruktur einer Einkaufsabteilung wird von der Notwendigkeit bestimmt, permanent über ausreichend Kapazität verfügen zu müssen, unabhängig von der effektiven Belastung durch die jeweilige Auftragslage. Die Folge sind hohe Fixkostenblöcke, etwa als Personal- und Kapitalkosten, Büromiete etc. Nahezu alle modernen betriebswirtschaftlichen Managementlehren machen auf diese organisatorische und finanzielle Fehlentwicklung aufmerksam.“⁵⁴

5.7. Die optimale Bestellmenge

Bei der Bestimmung der optimalen Beschaffungsmenge geht es darum, die Beschaffungsmenge, den Beschaffungspreis, die Lagerkosten und die Bestellkosten optimal zu kombinieren. Ist man keinen Beschränkungen unterworfen, so wird man jene Beschaffungsmenge in Auftrag geben, bei der die Kosten am geringsten sind (= optimale Bestellmenge).

Eine Formel lautet:

$$\text{Optimale Bestellmenge} = \sqrt{\frac{200 \times \text{Jahresbedarf} \times \text{feste Bestellkosten pro Bestellung}}{\text{Preis pro Mengeneinheit} \times (\text{Zinssatz} + \text{Lagerkostensatz})}$$

Die Anwendbarkeit dieser Formel ist sehr begrenzt, da

- Sie einen gleichmäßigen Verbrauch über einen längeren Zeitraum annimmt;
- die Kosten pro Bestellvorgang schwer zu ermitteln sind.

⁵⁴ Schäfer, Harald: a.a.O., S. 19.

Neben den Beschaffungs- und Lagerkosten hängt die Bestellmenge noch von zahlreichen anderen Faktoren ab:

- Branchenübliche Mindestbestellmengen (z.B. Einheiten zu je 1.000 Stück),
- Ausnutzung des Frachtraumes (z.B. Spezialwagen, LKW- bzw. Schiffs-ladungen),
- drohende Materialengpässe (Sicherheitskäufe),
- Preissteigerungen auf den Beschaffungsmärkten (zu erwartende Preissteigerungen führen zu Erhöhung des Lagers),
- Nachfrageverschiebungen, Modeänderungen (Vorsicht bei langfristiger Beschaffung),
- erforderliche Liquidität.⁵⁵

Die errechnete optimale Bestellmenge muss nicht unbedingt eine ganze Zahl ergeben, so dass entsprechende Auf- und Abrundungen erforderlich werden. Weitere Korrekturen müssen beachtet werden, wenn der Lieferant Mindest- oder Höchstbestellmengen vorschreibt. Jede Abweichung von der optimalen Menge bewirkt eine Kostenerhöhung.

5.8. Kontinuierliche Bestellsysteme

Bestellsysteme beinhalten bestimmte Faktoren, nach denen ein Lagerartikel wieder bestellt werden soll. Dies setzt aber voraus, dass die Beschaffungszeit und der voraussichtliche Bedarf genau bekannt sind. Da dies in der Praxis so gut wie überhaupt nicht möglich ist, bedient man sich vereinfachter Bestellregeln.

⁵⁵Vgl. Schneider, Wilfried u.a., Band II: a.a.O., S. 124. f.

Eine Bestellregel könnte lauten:

„Prüfe nach jedem Lagerabgang, ob der verfügbare Bestand einen bestimmten Mindestbestand erreicht oder unterschritten hat. Wenn dass der Fall ist, bestelle eine bestimmte Menge.“⁵⁶

Da die Beschaffungszeit nicht nur aus der Lieferzeit besteht, bedarf es – um einen Engpass zu vermeiden - einen gewissen Sicherheitsbestand einzuplanen.

Dabei lässt sich der Meldebestand besonders einfach berechnen, indem man den durchschnittliche Bedarf pro Periode mit der Beschaffungszeit multipliziert. Normalerweise unterliegen sowohl der Bedarf als auch die Beschaffungszeit gewissen Schwankungen, weshalb ja auch ein Sicherheitsbestand notwendig ist.⁵⁷

5.9. Kennzahlen der Materialwirtschaft

Kennzahlen dienen als Entscheidungshilfen. Es handelt sich um aussagekräftige Werte, die für Planungs- und Kontrollzwecke eingesetzt werden. Wichtige Kennzahlen für den Beschaffungsbereich sind:

- *Die Materialintensität*

Wareneinsatz x 100

Umsatz

(gibt an, wie hoch der Wareneinsatz gemessen am Umsatz ist. Diese Kennzahl ist nur in ihrer Entwicklung über einen längeren Zeitraum interessant. Sie zeigt, wie abhängig das Unternehmen von seinen Lieferanten bzw. von Materialpreissteigerungen ist).

⁵⁶ Arnolds, Hans: a.a.O., S. 104.

⁵⁷ Vgl. Arnolds, Hans: a.a.O., S. 104.

- *Die Kosten pro Bestellung*

Bestellkosten

Anzahl der Bestellungen

(zeigen im Zeit- und Branchenvergleich Ansatzpunkte zur Rationalisierung der Beschaffungsorganisation auf).⁵⁸

5.10. Sicherheitsbestand

Der Sicherheitsbestand soll folgende Fehler einkalkulieren:

- Fehllieferungen
- Fehlmengenrisiken
- Bestandsdifferenzen
- Überschreitungen der Beschaffungszeit
- Unsicherheiten in der Bedarfsprognose

Um einen Sicherheitsbestand berechnen zu können, müssen Erfahrungswerte herangezogen werden. Theoretisch kann man den Sicherheitsbestand so dimensionieren, dass die Summe der Fehlmengenkosten und Lagerhaltungskosten minimiert wird.⁵⁹

Der Sicherheitsbestand wird so groß gewählt, dass

- bei durchschnittlichem Verbrauch und
- bei durchschnittlicher Beschaffungszeit

keine Lücke in der Versorgung auftritt.

⁵⁸ Vgl. Schneider, Wilfried u.a. Band II: a.a.O., S. 144.

⁵⁹ Vgl. Arnolds, Hans: a.a.O., S. 110. f.

Muss ein Fehlbestand auf jeden Fall vermieden werden, so wird der Sicherheitsbestand um einen „eisernen Bestand“ erhöht (z.B. bei materiellen und fertig bezogenen Teilen, ohne die die Produktion nicht weitergeführt werden könnte). Der eiserne Bestand wird nur dann angegriffen, wenn der tägliche Bedarf während der Beschaffungszeit über den Durchschnitt ansteigt oder wenn die durchschnittliche Beschaffungsdauer überschritten wird.⁶⁰

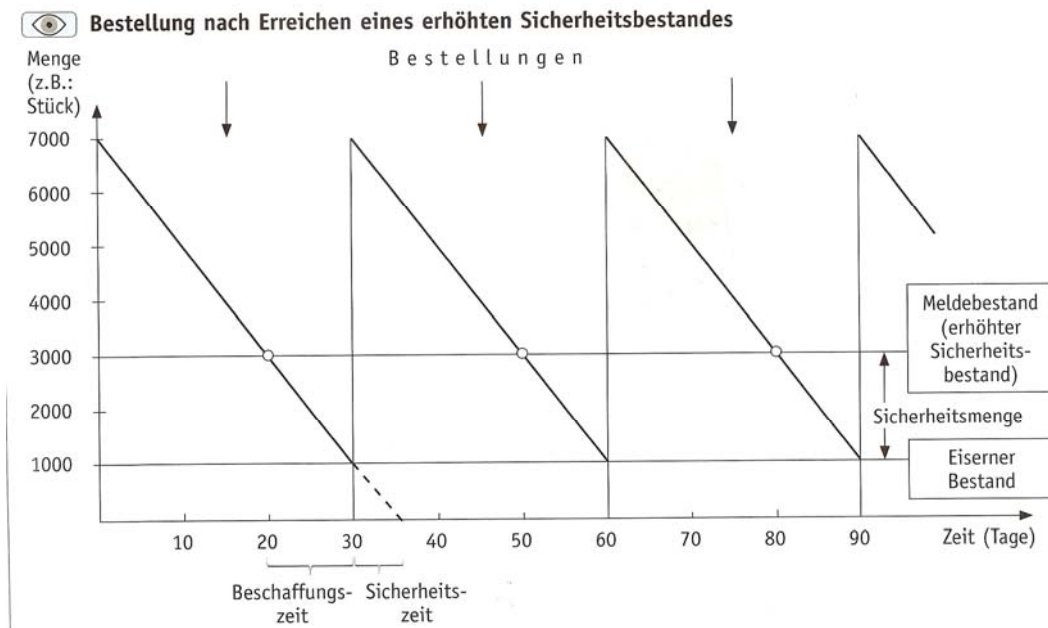


Abb. 13: Bestellen nach Erreichen eines erhöhten Sicherheitsbestandes⁶¹

5.11. Dispositionsart

„Um den Ansatz der Bestandsreduktion zu verfolgen, ist das Dispositionsverfahren plangesteuerte Disposition (PD) zu empfehlen. Mit diesem Verfahren sind eine exakte Bedarfsermittlung und somit niedrige Bestände möglich. Mittels Kommentar wird auf die Notwendigkeit der Stammdatenqualität (sorgfältige Pflege der Kapazitäten und Zeiten) hingewiesen und die Sinnhaftigkeit der kollaborativen Planung betont.“⁶²

⁶⁰ Vgl. Schneider, Wilfried u.a., Band II: a.a.O. S. 126.

⁶¹ Quelle: Schneider, Wilfried u.a.: Lehr- und Arbeitsbuch für den II. Jahrgang Handelsakademie mit Notebook-Übungen; 1. Auflage; Manz Verlag Schulbuch, 2005, S. 127.

⁶² FH Joanneum: a.a.O., S. 50.

5.12. Meldebestand

„Wird das plangesteuerte Dispositionsverfahren (PD) verwendet, besteht kein Bedarf den Meldebestand zu pflegen, da er im Bereich der Disposition keinen Einfluss hat. Werden jedoch die verbrauchsgesteuerten Dispositionsverfahren (VB oder VM) eingesetzt – dies kann sich ja aufgrund der Restriktionsliste ergeben -, so spielt der Meldebestand eine zentrale Rolle, da über ihn die Disposition der Materialien ausgelöst wird.

Wird das verbrauchsgesteuerte Dispositionsverfahren VM (maschinelle Definition des Meldebestandes) angewandt, wird vom System über Prognoseverfahren der Bedarf innerhalb der Wiederbeschaffungszeit ermittelt und auf Basis des Sicherheitsbestandes automatisch hinterlegt. Beim Dispositionsverfahren VB wird der Wert des Meldebestandes manuell durch den Disponenten oder den Einkäufer im System hinterlegt.“⁶³

Bestellt wird, wenn der Vorrat völlig aufgebraucht ist. Diese Vorgangsweise ist nur möglich

- wenn die Lieferanten sehr schnell liefern,
- wenn die Fehlmengekosten sehr gering sind.

⁶³ FH Joanneum: a.a.O., S. 50.

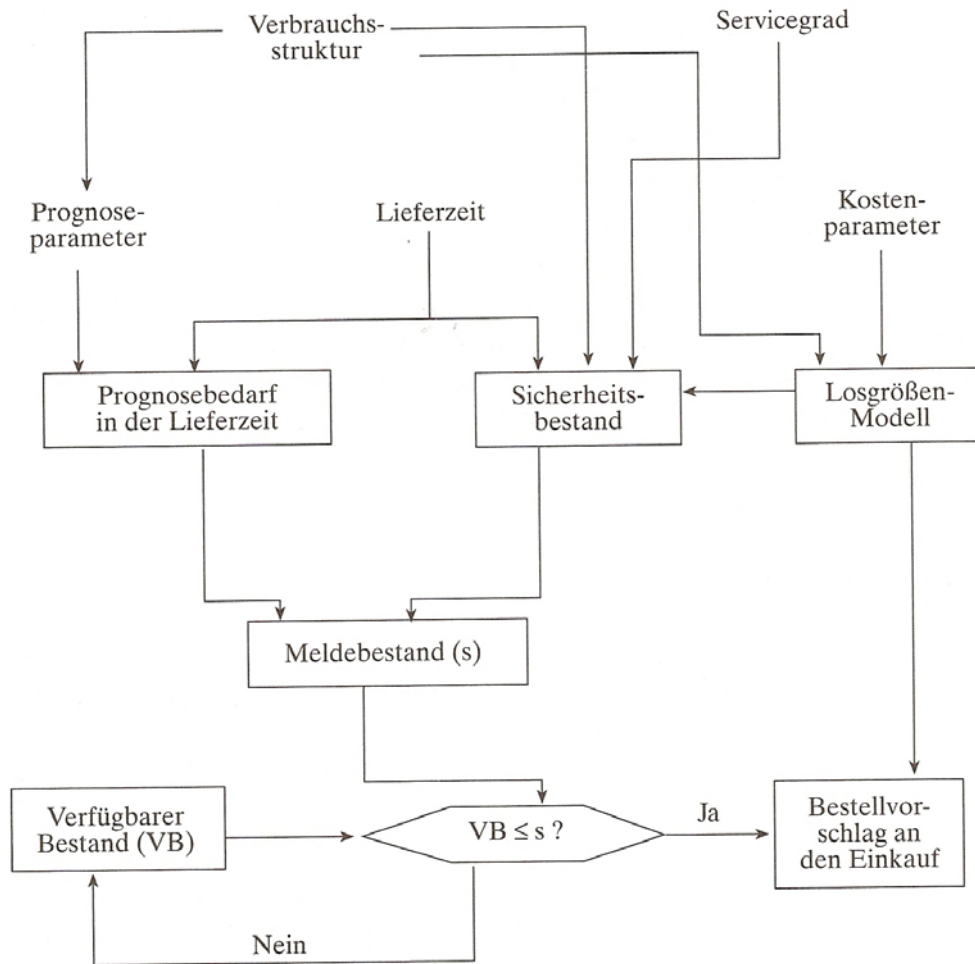


Abb. 14: Strukturelemente des Meldebestandsverfahrens⁶⁴

⁶⁴ Quelle: Arnolds, Hans: Materialwirtschaft und Einkauf: praxisorientiertes Lehrbuch, Heege; Tussing. – 9., vollst. Überarb. und erw. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 1996, S. 105.

6. Der Einkauf in der Firma Steirerkraft Naturprodukte GmbH

6.1. Einführung in das Unternehmen

Im Zeitalter der Globalisierung sehnt sich der Mensch immer mehr nach dem Einzigartigen, dem Ursprünglichen. Dies gilt vor allem auch für den Bereich der Lebensmittel. Deshalb setzt sich die Steirerkraft Naturprodukte GmbH seit 1997 massiv für die Erhaltung und Vermarktung von traditionell steirischen Spezialitäten ein. Alle Produkte aus dem Haus sind hochwertige, streng kontrollierte heimische Qualitätsprodukte.

Die Firma Steirerkraft Naturprodukte GmbH ist ein Tochterunternehmen der SaatMaisBau, eine Genossenschaft aus ca. 370 steirischen Bauern. Die Firma SaatMaisBau wurde bereits im Jahr 1983 gegründet. Im Bewusstsein einer positiven ökologischen Wirkung will die Firma Steirerkraft einen gesellschaftlichen Beitrag zur Gesunderhaltung der Natur als auch zum Wohlbefinden der Menschen leisten.

6.1.1. Factsheet

Saatmaisbau / Steirerkraft:

Gruppenumsatz GJ 07/08:	€ 18,2 Mio.
Planumsatz GJ 08/09:	€ 20,0 Mio.
Mitarbeiter Steirerkraft:	43
Exportanteil Steirerkraft:	50 %

Umsatzanteil / Produktgruppen:

Kürbiskerne:	55 %
Kürbiskernöl:	25 %
Käferbohnen:	10 %
Dienstleistung und Diverse:	10 %
Bio-Anteil:	25 %

Umsatzanteil / Kundengruppen:

Industrie:	50 %
LEH/Diskont:	25 %
Gastronomie:	10 %
Diverse (Dienstleistung etc.):	15 %

6.1.2. Sortiment

Steirerkraft bietet eine große Vielfalt an traditionellen steirischen Qualitätsprodukten, wie naturbelassene, gehackte, geröstete & gesalzene, karamellierte und schokolierte Kürbiskerne. Käferbohnen gibt es essfertig aus der Dose oder getrocknet. Kürbiskernöl vervollständigt das Angebot.

6.2. Ausgangssituation – Zielsetzung des Kapitels

Mit der Gründung der Firma STK im Jahre 1997 wurde keine eigene Einkaufsabteilung geschaffen. Das Sortiment war zur den Anfangszeiten einfach zu klein um über einen eigenen Einkauf nachzudenken. Nach und nach entwickelte sich das Unternehmen jedoch zu einem erfolgreichen Produzenten (wie bereits zu Beginn erwähnt). Der Bedarf an Hilfs- und Betriebsstoffen sowie an Handelswaren ist stetig gestiegen, somit haben sämtliche Abteilungen begonnen Waren eigenständig zu organisieren.

Ab einem bestimmten Zeitpunkt waren die Bestellvorgänge nicht mehr zu überblicken. Es gab keine fixen Lieferanten sowie verhandelte Preise. Dies war der Anlass darüber nachzudenken, eine eigene Einkaufsabteilung zu schaffen.

Im Jänner 2008 war es dann soweit – eine eigenständige Einkaufsabteilung wurde gegründet. Im Folgenden soll nun aufgezeigt werden, wie sich die

Gründung einer Einkaufsabteilung auf das Unternehmen Steirerkraft ausgewirkt hat. In einigen kurzen Punkten sollen die Veränderung bzw. Aufgaben dargestellt werden.

6.3. Der Einkauf als Erfolgsfaktor eines Unternehmens

Der Kampf um den Kunden wird immer härter. Die Qualitätsunterschiede sind für den Konsumenten kaum noch zu unterscheiden. Ein Produkt wird oft nur noch am Preis verglichen oder aufgrund seines höheren Bekanntheitsgrades vorgezogen. Um im Markt bestehen zu können, wird es immer wichtiger, sämtliche Kostensenkungspotenziale auszuschöpfen. Ein hohes Kostensenkungspotenzial liegt meist in den Materialkosten.

6.4. Beschaffungsweg

„Bei vielen fremdbezogenen Produkten muss sich der Einkauf mit der Frage befassen, ob man zweckmäßigerweise den Betriebsbedarf direkt beim Erzeuger decken oder ein Handelsunternehmen einschalten soll. Beim Bezug vom Hersteller des Produktes spricht man vom direkten Beschaffungsweg, bei der Zwischenschaltung eines Einzel- oder Großhändlers, eines inländischen Importeurs oder ausländischen Exporteurs vom indirekten Beschaffungsweg.

Der direkte Beschaffungsweg ist dem indirekten vor allem in preislicher Hinsicht überlegen. Im allgemeinen sinkt mit der Verkürzung der Beschaffungskette der Einstandspreis. Der Händler wird nur in den Fällen seinem Abnehmer Materialien zu einem niedrigeren Preis, als ihn die herstellende Unternehmung bietet, verkaufen können, in denen er aufgrund seiner großen Abnahmemengen wesentlich günstiger einkaufen kann als der Einzelne weiterverarbeitende Betrieb. Insbesondere kleinere Mengen können vielfach beim Händler günstiger bezogen werden als beim Hersteller, der nicht selten Mindestabnahmemengen verlangt oder Mindermengezuschläge berechnet. Bei größeren Mengen lohnt sich in der Regel die Beschaffung beim Hersteller.“⁶⁵

⁶⁵ Vgl. Arnolds, Hans: a.a.O., S. 284. f.

6.5. Umsetzung der ABC-Analyse

Die ABC-Analyse ist ein wichtiges und relativ einfaches Hilfsmittel in der Materialwirtschaft, um sich von der Ist-Situation ein Bild zu machen. Mit ihr wird das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag aufgezeigt um so Schlüsse für die Zukunft ziehen zu können.

Um eine möglichst überschaubare ABC-Analyse erhalten zu können, wurden die wichtigsten Zukaufsartikel der Firma Steirerkraft herangezogen und verglichen. Die Auswertung führte zu folgendem Ergebnis:

Rang	Artikelgruppe	Stückwert EUR	Verbrauch (Stück)			Verbrauchswert			Wert kategorie
			absolut	%-Anteil	kumulierter %-Anteil	absolut	%-Anteil	kumulierter %-Anteil	
1	Kartons	0,432	282.831	2,84%	2,84%	122.182,99	21,55%	21,55%	A
2	Papiersäcke	0,256	56.166	0,56%	3,41%	14.378,50	2,54%	24,08%	A
3	Flaschen	0,208	796.079	8,00%	11,41%	165.584,43	29,20%	53,29%	A
4	Folien	0,129	927.867	9,33%	20,74%	119.894,84	21,11%	74,40%	B
5	Schrumpfkapseln	0,030	1.040.801	10,46%	31,20%	31.224,03	5,51%	79,90%	B
6	Verschlüsse	0,028	866.400	8,71%	39,91%	24.259,20	4,28%	84,18%	C
7	Etiketten	0,015	5.978.800	60,09%	100,00%	89.682,00	15,82%	100,00%	C
			9.948.944	100,00%		567.005,99	100,00%		

Abb. 15: Auswertung der ABC-Analyse

Grafisch lässt sich die ABC-Analyse folgendermaßen darstellen:

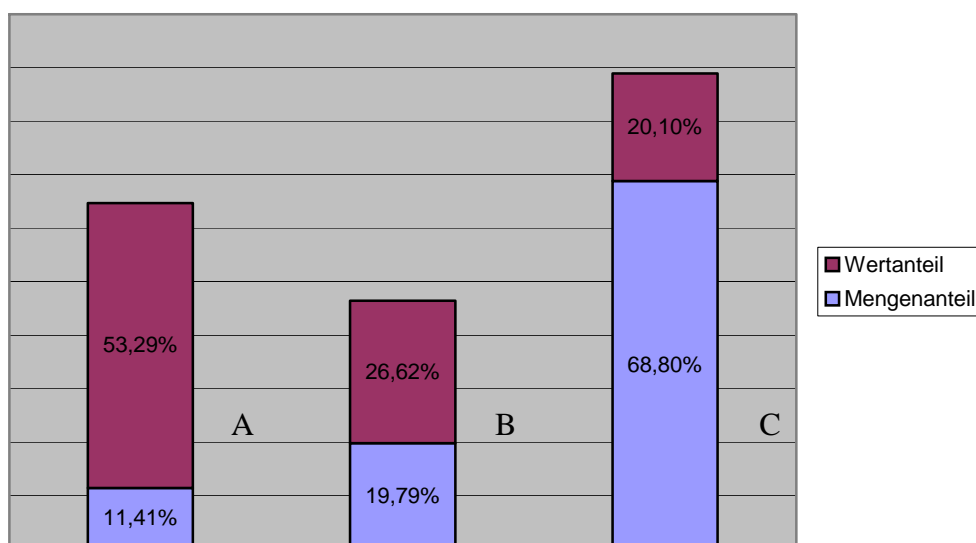


Abb. 16: Grafische Darstellung der ABC-Analyse

Mit Hilfe der ABC-Analyse stehen nun die wichtigsten Produktgruppen fest. Die Firma Steirerkraft setzt diese Erkenntnisse wie folgt in die Praxis um:

A-Güter (Kartons, Papiersäcke, Flaschen):

- exakte Festlegung von Sicherheitsbeständen
- genaue Bestandsführung
- Menge und Termin werden perfekt abgestimmt
- intensive Preisverhandlungen

B-Güter (Folien, Schrumpfkapseln):

- kostenoptimale Bestellungen
- es wird eher vorratsbezogen als bedarfsbezogen bestellt

C-Güter (Verschlüsse, Etiketten):

- Abschluss von Abrufverträgen
- Bündelung des Einkaufsvolumens
- einfache Bestellabwicklung

6.6. Ermittlung der optimalen Bestellmenge

Die optimale Bestellmenge in der Firma Steirerkraft weicht von der Formel aus der Literatur ab. Wie schon eingangs erwähnt ist die optimale Bestellmenge nur sehr schwer zu ermitteln, da zu viele Faktoren berücksichtigt werden müssen.

In der Firma Steirerkraft wird die optimale Bestellmenge wie folgt ermittelt:

Jahresmenge

12

= **durchschnittlicher Monatsbedarf**

Sobald der monatliche Bedarf ermittelt ist, werden die Lieferkonditionen (wie Mindestbestellmenge, Transportkosten, Teillieferungen, usw.) des Lieferanten überprüft, um eine möglichst kostengünstige Bestellung tätigen zu können. Des Weiteren hängt die Bestellmenge noch von den aktuellen Lagerkosten ab. Es kommt auch vor, dass es einen Sinn macht über die benötigte Menge hinaus zu bestellen, da der Einstandspreis so stark sinkt, dass alle Kosten gedeckt sind und der Preis trotzdem noch deutlich unter dem Angebot liegt, als zu dem bestellt worden wäre.

Die endgültige Bestellmenge wird je nach Produkt auch noch mit der Produktion und/oder dem Verkauf abgestimmt.

6.7. Ermittlung des Einstandspreises

Damit die Verkaufsabteilung mit den zugekauften Produkten kalkulieren kann, wird von der Einkaufsabteilung der Einstandspreis ermittelt. Alle weiteren Zahlen die benötigt werden, können von den anderen Abteilungen eingeholt werden.

Der Einstandspreis setzt sich wie folgt zusammen:

Angebotspreis	
+ Zuschläge	
- Rabatte und Boni	
<hr/>	
bereinigter Einkaufspreis	
- Skonto	
+ Fracht, Verpackung, Versicherung	
<hr/>	
Einstandspreis	

Mit Hilfe des Einstandspreises können die Angebote verschiedener Lieferanten sehr gut verglichen werden. Faktoren wie das Zahlungsziel oder Teillieferungen müssen natürlich noch berücksichtigt werden.

6.8. Lieferantenbeziehungen

Die Firma Steirerkraft setzt sehr auf langfristige Lieferantenbeziehungen. Der Großteil der Hauptlieferanten, sind bereits seit langem gute Geschäftspartner. In Tabelle 11 sollen einige Vor- und Nachteile genannt werden:

Vorteile langfristiger Lieferantenbeziehungen	Nachteile langfristiger Lieferantenbeziehungen
<ul style="list-style-type: none">- Zugeständnisse bei Preis- und Lieferkonditionen- Möglichkeit kurzfristiger Dispositionsänderungen- Kenntnis der Leistungsfähigkeit des Lieferanten- Gleichmäßigkeit der Qualität der bezogenen Güter- reibungslosere Bestellung und Abwicklung- Möglichkeit der Zusammenarbeit in der Produktentwicklung	<ul style="list-style-type: none">- Verzicht auf Flexibilität- Verzicht auf Wettbewerb- Verlust des Kontakts zum „restlichen“ Beschaffungsmarkt- Gefahr der Abhängigkeit

Tab. 11: Vor- und Nachteile langfristiger Lieferantenbeziehungen⁶⁶

Eine langfristige Lieferantenbeziehung soll jedoch nicht heißen, dass keine Vergleichsangebote eingeholt oder Kontakte zu anderen potentiellen Lieferanten gepflegt werden. Die Firma Steirerkraft ist stets bemüht den für sich am Besten geeigneten Lieferanten zu finden, um auch die beste Qualität anbieten zu können.

⁶⁶ Quelle: Bedacht, Franz: Global Sourcing: Analyse und Konzeption der internationalen Beschaffung. Mit einem Geleitw. von Arnold Picot. – Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.; Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 123

6.9. Wareneingangskontrolle

„Nach Feststellung der Qualitätsfähigkeit des Lieferanten durch Besuche, Audits sowie eventuell durch Erstmuster und Vorserien kann die Lieferbeziehung aufgebaut werden. Dazu eignet sich der Abschluss einer *Qualitätsmanagement-Vereinbarung*, die eine Abstimmung aller gemeinsam interessierender Qualitätsfragen beinhaltet. Sie legt im allgemeinen in einer Präambel den Zweck und Geltungsbereich sowie die Ziele und Grundsätze der Zusammenarbeit nieder. Im Hauptteil sind alle Punkte aufzunehmen, die zur Qualitätssicherung beitragen.“⁶⁷

Folgende Kriterien werden bei Anlieferung in der Firma Steirerkraft geprüft (Auszug):

- Gewicht
- Charge
- Deklaration
- biologischer oder konventioneller Anbau
- Herkunftsland
- Produktbezeichnung

⁶⁷ Arnolds, Hans: a.a.O., S. 387.

Wareneingangskontrolle



Ersteller: Astrid Rauch	Erstellt am: 16.01.2008
-------------------------	-------------------------

Kontrolle durch: _____

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Wareneingang | <input type="checkbox"/> Vorabmuster |
| <input type="checkbox"/> Spezifikation | <input type="checkbox"/> Analyse durchführen |

Eingangsdatum: _____ Menge: _____

Lieferant: _____ Charge: _____

Artikel: _____

Herkunft: _____

Sonstiges: _____

Abweichungen

- | | |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Produktbezeichnung | <input type="checkbox"/> Gewicht |
| <input type="checkbox"/> Herkunft | <input type="checkbox"/> Charge |
| <input type="checkbox"/> Zertifikat | <input type="checkbox"/> MHD |
| <input type="checkbox"/> Hinweis auf k. b. A. | <input type="checkbox"/> Deklaration |

Anmerkung: _____

Qualitätsabweichungen:

Bei der Anlieferung der o. g. Ware wurden folgende Abweichungen festgestellt:

Wir bitten um Prüfung, Stellungnahme und Verbesserung der Qualität bei zukünftigen Anlieferungen.

Reklamationsbearbeitung durch / am: _____

Charge intern: _____

Entscheidung durch / am: _____

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Freigabe | <input type="checkbox"/> Gesperrt |
|-----------------------------------|-----------------------------------|

Abb. 17: Wareneingangsprotokoll der Firma SteirerKraft⁶⁸

⁶⁸ Quelle: Firma SteirerKraft Naturprodukte GmbH

6.10. Veränderungen seit Einführung der Einkaufsabteilung

Die eigenständige Einkaufsabteilung ist nun seit 1 ½ Jahren aktiv. Rückwirkend kann man von einer richtigen Entscheidung sprechen. Die teils gravierenden Veränderungen haben sich sehr positiv auf das Betriebsergebnis und auch auf die Mitarbeiter ausgewirkt. Die wichtigsten Veränderungen waren:

- Abschluss von langfristigen Lieferverträgen
- Pflege von Lieferantenbeziehungen
- Schaffung von Qualitätsstandards bei den Lieferanten
- Bedarfsbündelung durch Absprache mit der Produktion
- Optimierung der Lagerhaltungskosten

Neben all den Einkaufskriterien wie Qualität, Liefertermin, Zertifizierungen, usw. spielen natürlich auch die Kosten eine große Rolle. Allein im 1. Jahr konnte ein Einsparungspotenzial von ca. 50.000 Euro erreicht werden, obwohl die Rohstoff- und Energiepreise im Jahr 2008 extrem angestiegen sind. Die Einsparungen lagen im Großteil darin, dass intensive Gespräche mit den Lieferanten geführt, und fixe Verträge bzw. Kontrakte abgeschlossen wurden. Des Weiteren wurden neue potentielle Lieferanten gesucht und gefunden.

Hiermit hat sich gezeigt wie wichtig eine Einkaufsabteilung auch in einem Klein und Mittleren Unternehmen ist. Abgesehen von den Einsparungspotenzialen werden auch die einzelnen Abteilungen bzw. Mitarbeiter erheblich entlastet. Die schlecht organisierte Beschaffung hat den einzelnen Mitarbeitern zuviel Zeit abverlangt, diese Aufgaben übernimmt jetzt die Einkaufsabteilung der Firma Steirerkraft.

7. Zusammenfassung - Schlussfolgerung

Wie wichtig ist eine Einkaufsabteilung in einem Unternehmen? In dieser Arbeit wurde versucht dieser Frage auf den Grund zu gehen. Am Beispiel der Firma Steirerkraft Naturprodukte GmbH wurde gezeigt wie die Theorie in die Praxis umgesetzt werden konnte und wie sich die Einführung einer Einkaufsabteilung auf das Betriebsergebnis ausgewirkt hat.

Noch vor einiger Zeit bestand die Hauptaufgabe des Einkaufs darin Güter möglichst kostengünstig zu beschaffen und die aktuellen Bedarfe zu decken. Dies hat sich im Laufe der Zeit stark geändert, die aktuellen Entwicklungen gehen dahin, dass der Lieferant auch als Geschäftspartner gesehen wird. Niemand anderer kennt seine Produkte besser als der Lieferant selbst. Weitere Faktoren wie Qualität und Lagerhaltungskosten spielen eine immer größere Rolle in Unternehmen. Voraussetzung für eine gemeinsame Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Abnehmer ist, dass bereits eine langjährige und vertrauensvolle Partnerschaft besteht.

Die richtige Lieferantenauswahl ist somit von großer Bedeutung. Den optimalen Lieferanten zu finden bedeutet eine Menge an Vorarbeit. Faktoren wie zum Beispiel Standort, Konditionen, Nebenleistungen und Größe des Lieferanten müssen vorab geprüft werden. Hierzu dient eine Nutzwertanalyse oft als Entscheidungshilfe. Nach Auswahl der Lieferanten, werden die Angebote eingeholt. Der Angebotsvergleich stellt sich oft als eine Herausforderung dar. Nach der Angebotsbewertung kommt es in der Regel zu Verhandlungen zwischen den Unternehmen. Die Entscheidung ob Single Sourcing oder Multiple Sourcing betrieben wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Der Trend geht jedoch eindeutig in Richtung Single Sourcing.

Um möglichst einfach eine aussagekräftige Sortimentsübersicht erhalten zu können, dient die ABC-Analyse als gute Grundlage. Die Güter werden nach ihrem relativen Gesamtwert eingeteilt. Die ABC-Analyse kann als wertvolle Entscheidungshilfe genutzt werden. Die Gruppe der A-Lieferanten wird sorgfältig beobachtet, während die C-Lieferanten weniger intensiv beobachtet werden. Nach der Einteilung des Sortiments beginnt nun die Beschaffungstätigkeit. Dabei ist wichtig die Ziele der Unternehmung nie aus den Augen zu verlieren. Es gilt abzuklären, ob große Mengen auf Lager genommen werden oder ob die Beschaffung erst dann erfolgen soll, wenn der Auftrag eingegangen ist. Ein Sicherheitsbestand soll Fehler wie Fehllieferungen, Fehlmengen oder Bestandsdifferenzen einkalkulieren. Im Hintergrund steht immer die Frage nach den Kosten. Die Bestell- und Lagerhaltungskosten machen einen Großteil der Gesamtkosten aus. Die Bedarfsbündelung sowie die Berechnung der optimalen Bestellmengen können helfen die Kosten so niedrig wie möglich zu halten.

Die Firma Steirerkraft Naturprodukte GmbH versucht seit Einführung der Einkaufsabteilung die genannten Vorgehensweisen so gut es geht umzusetzen bzw. einzuhalten. Vor der Schaffung der Einkaufsabteilung gab es weder ein einheitliches Bestellsystem noch wurden Faktoren wie Bestell- und Lagerhaltungskosten berücksichtigt, Lieferanten wurden beliebig ausgewählt. Anlass zur Gründung einer Einkaufsabteilung war der stetig wachsende Druck des Marktes. Ein Produkt wird oft nur noch am Preis verglichen. Die größten Einsparungspotentiale liegen meist in den Materialkosten.

Nach Umsetzung der ABC-Analyse konnte man sich ein Bild von der Ist-Situation machen. Es wurden alle Artikel überarbeitet und mit den Lieferanten neu verhandelt. Einige bestehende Lieferanten wurden durch neue Zulieferer ersetzt. Die Firma Steirerkraft zieht es vor langfristige Lieferantenbeziehungen zu pflegen, somit sind der Großteil der bestehenden Lieferanten sehr gute Geschäftspartner, was sich langfristig wieder positiv auf die Kosten auswirkt.

Wie wichtig eine Einkaufsabteilung in einem Klein und Mittleren Unternehmen ist, lässt sich anhand der Einsparungen im 1. Jahr zeigen: Diese lagen bei ca. 50.000 Euro. Der Großteil der Einsparungen lag im Abschluss von neuen längerfristigen Verträgen. Des Weiteren wurden neue Lieferanten gesucht und das Lager überarbeitet.

Durch die Übernahme der Einkaufstätigkeiten anderer Abteilungen, wurden die Mitarbeiter erheblich entlastet und konnten sich intensiver auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren. Somit gibt es für Angelegenheit betreffend Einkauf nur mehr eine Anlaufstelle, was auch die Kommunikation im Betrieb um einiges erleichtert hat.

Die Geschäftsführung der Firma Steirerkraft Naturprodukte GmbH kann rückwirkend nur bestätigen, dass es die richtige Entscheidung war, eine eigene Einkaufsabteilung gegründet zu haben. Jedem Klein und Mittleren Unternehmen kann nur geraten werden, sich Gedanken über einen eigenständigen Einkauf zu machen. In den meisten Fällen, wird sich dieser bezahlt machen.

Literaturverzeichnis

Arnolds, Hans

Materialwirtschaft und Einkauf: praxisorientiertes Lehrbuch / Arnolds; Heege; Tussing. – 9., vollst. Überarb. und erw. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 1996

Bedacht, Franz

Global Sourcing: Analyse und Konzeption der internationalen Beschaffung / Franz Bedacht. Mit einem Geleitw. von Arnold Picot. – Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.; Wiesbaden: Gabler, 1995

FH Joanneum

Copyright © Industrial Management/Industriewirtschaft Werk-VI-Straße 46, 8605 Kapfenberg / Österreich

Hammann, Peter

Beschaffungsmarketing: e. Einf. / Peter Hammann; Werner Lohrberg. – Stuttgart: Poeschel, 1986

Orths, Heinrich

Von der Kundenorientierung zum Supply Management / Heinrich Orths. – Wiesbaden: Gabler, 1995

Schäfer, Harald

Einkaufsdienstleistungen via Internet: mit eProcurement und eTrading Services erfolgreich Kosten senken / Harald Schäfer; Burkhard Schäfer. – Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 2001

Schneider, Wilfried

Lehr- und Arbeitsbuch für den II. Jahrgang Handelsakademie mit Notebook-Übungen / Wilfried Schneider u.a.; 1. Auflage; Manz Verlag Schulbuch, 2005

Lehr- und Arbeitsbuch für den III. Jahrgang Handelsakademie / Wilfried Schneider u.a.; 1. Auflage; Manz Verlag Schulbuch, 2006

Lehr- und Arbeitsbuch für den V. Jahrgang Handelsakademie / Wilfried Schneider u.a.; 1. Auflage; Manz Verlag Schulbuch, 2008

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit
von mir selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist,
insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus
Veröffentlichungen entnommen sind,
durch Zitate als solche gekennzeichnet habe.
Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form
noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat.

Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der
digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.

Graz, Juli 2009